

**KEPIMPINAN DAN PENGUPAYAAN' "EMPOWERMENT"  
DALAM PENGURUSAN SEKOLAH**

**Projek Sarjana ini Diserahkan Kepada Sekolah Siswazah sebagai Memenuhi  
Sebahagian Daripada Keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh :**

**ARIFFIN BIN CHE YAHYA  
OKTOBER 1997**

**@ ARIFFIN BIN CHE YAHYA. Hak Cipta Terpelihara 1997**

## KEBENARANMENGGUNA

Dalam menyerahkan projek sarjana ini sebagai sebahagian keperluan pengajian lepasan Ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM menggunakan projek sarjana ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada Penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada projek ini, untuk pemerolehan kewangan adalah tidak dibenarkan sama sekali tanpa kebenaran daripada saya.

Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan yang terdapat dalam kertas projek ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia, 060 10 Sintok, Kedah Darul Aman.

## **PENGHARGAAN**

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillah **syukur** ke **hadrat** Allah **subhanawataala** kerana dengan kehendak-Nya Rancangan Penyelidikan **ini** telah dapat disempurnakan sebagai memenuhi syarat untuk memperolehi Ijazah **Sarjana Sains Pengurusan**.

Di kesempatan **ini saya ingin** melahirkan ucapan **setinggi-tinggi terima** kasih yang tidak terhingga kepada Penyelia Penyelidikan, Dr. Wan Rozaini bt. Sheikh Osman di **atas** keperihatinan dan kesabaran beliau membimbing, **memberi** idea serta membuat **teguran membina** sehingga kajian **ini** dapat disempurnakan.

Kepada Prof. Madya Dr. **Ibrahim** Hj. Abdul **Hamid**, Dekan **Sekolah** Siswazah serta kakitangan **juga** dirakamkan gunungan terima kasih kerana sentiasa **memberi** semangat dan dorongan dalam menjayakan kajian **ini**.

Setinggi **terima** kasih **juga** disampaikan kepada Yang **Berusaha** Encik **Zulkifli** bin Bahari, Pengarah IAB Cawangan **Utara** serta Puan Norihan Hj. Azizan selaku Penyelaras Program Kembar IAB/UUM dan semua kakitangan IAB yang telah **banyak** membantu dari segi moral dan kewangan sehingga pengajian **ini** diselesaikan.

**Saya juga amat** terhutang **budi dan** merakamkan **berbanyak-banyak terima** kasih kepada Tuan Haji Mohd Salleh b. Mohd Hussain SK. AMN, Pengetua Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan **Darul** Naim yang member-i kerjasama **dan bantuan** yang **amat** berharga **bagi** perolehan

data-data dan maklumat ke arah mempersiapkan kajian yang mempunyai hubungan dengan sekolah pimpinannya.

Seterusnya **saya juga amat** terhutang **budi** dan mengucapkan **berbanyak-banyak** terima kasih kepada **para** pensyarah Sekolah **Siswazah**, Universiti Utara Malaysia yang **memberi** sumbangan ilmu yang **cukup bernilai** sehingga membolehkan **saya** melakukan kajian.

**Akhir** sekali ucapan terima kasih teristimewa **untuk** isteri **saya**, Puan Rosmawar bt. Ab. **Ghani** kerana memahami masalah-masalah yang **saya** hadapi semasa menjalankan kajian. **Untuk anak-anak** kami Amirul Ashraff dan **Ariff Zafran**, terima kasih dan kalian semua merupakan sumber inspirasi yang paling bernilai.

Sesungguhnya, **kerjasama**, bantuan **dan** pembabitan **samada** secara **langsung** mahupun tidak **langsung** adalah **amat** dihargai dan disanjung dan **doa saya** semoga semua akan diberkati dan diberikan ganjaran yang sewajarnya oleh Yang **Maha Esa**.

Sekian.

ARIFFIN BIN CHE YAHYA

LOT 19 19, TAMAN SARI

JALAN HOSPITAL,

15200 KOTA BHARU,

KELANTAN DARUL NAIM.

## ISI KANDUNGAN

TAJUK	MUKASURAT
Kebenaran Mengguna	i
Penghargaan	ii
Isi Kandungan	iv
Abstrak	vii
Abstract	viii
BAB SATU	1
1.0 Pengenalan	1
1.1 Pernyataan Kes	4
1.2 Tujuan Kajian	7
1.3 Persoalan Kajian	7
1.4 Signifikan Kajian	8
1.5 Batasan Kajian	9
BAB DUA	11
2.0 Konsep Pengupayaan (empowerment) Dan Ciri-cirinya	11
2.1 Peranan Dan Misi Pengetua	19
2.2 Pengetua Dan Hubungannya Dengan Keberkesanan Sekolah	21
2.3 Hubungan Kemanusiaan Dan Struktur Tugas	23
2.4 Perlaksanaan Konsep Pengupayaan Dan Kecemerlangan Sekolah	26
2.5 Daftar Istilah	28

BAB TIGA	31
3.0 Pendahuluan	31
3.1 Rekabentu Penyelidikan	31
3.2 Populasi Dan Persampelan Kajian	33
3.3 Tempat Kajian	33
3.4 Instrumen Kajian	34
3.5 Pengesahan Instrumen Penyelidikan	38
3.6 Kaedah Pengumpulan Dan Penganalisan Data	39
BAB EMPAT	41
4.0 Pendahuluan	41
4.1 Dapatan	42
4.2 Hubungan Kemanusiaan (Konsep Pengupayaan) Sebagai Pegangan Utama Pengurusan Sekolah	43
4.3 Aspek Struktur Dalam Pengurusan Sekolah	45
4.4 Pemerhatian	49
4.5 Kepimpinan Berkesan Dan Hubungannya Dengan Kecemerlangan Sekolah	52
BAB LIMA	54
5.0 Pendahuluan	54
5.1 Rumusan	56
5.2 Perbincangan	57
5.3 Implikasi Kajian	63

5.4	Cadangan	64
5.5	Kesimpulan	66

## BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN A-	Borang Soal Selidik Untuk Guru-guru
LAMPIRAN B-	Borang Soal Selidik Untuk Pengetua
LAMPIRAN C-	Pencapaian Sekolah Dalam Bidang Kurikulum
LAMPIRAN D-	Pencapaian Sekolah Dalam Bidang Kokurikulum
LAMPIRAN E-	pencapaian Sekolah Dalam Bidang Keceriaan
LAMPIRAN F-	Sejarah Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan
LAMPIRAN G-	Biodata Pengetua Yang Dikaji

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat pelaksanaan konsep pengupayaan dalam sistem pengurusan sekolah. Pola kepimpinan pengetua Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan Darul Naim dijadikan sampel utama bagi mengenalpasti ciri-ciri pelaksanaan konsep tersebut. Kajian ini menggunakan soal selidik untuk meninjau pandangan pengetua terhadap konsep pengupayaan dalam pengurusannya. Soal selidik untuk tiga puluh orang guru termasuk penolong kanan dan guru-guru kanan juga digunakan bagi melihat persepsi mereka terhadap kepimpinan yang dikata berasaskan konsep pengupayaan. Ke dua-dua soal selidik ini berdasarkan soal selidi 'Leader Behavior Description Questionnaire' (LBDQ) dan 'Organizational Climate Description Questionnaire' (OCDQ). Selain daripada itu, aspek pemerhatian dan pemeriksaan rekod juga digunakan bagi pemerolehan data atau maklumat untuk memenuhi tuntutan kajian ini. Manerusi kajian ini dua pembolehubah utama digunakan bagi menilai pelaksanaan konsep pengupayaan. Pertama aspek hubungan kemanusiaan (pimpinan demikratik dan penyertaan) yang menjadi tunjang pengupayaan dan ke duanya aspek struktur tugas yang mewakili pimpinan wira atau autokratik. Keputusan yang diperolehi memperlihatkan bahawa pola kepimpinan pengetua sekolah ini adalah berteraskan aspek pertama yang secara langsung menunjukkan bahawa konsep pengupayaan menjadi pemangkin pengurusan organisasi sekolahnya. struktur pimpinan ini pula di dapati berupaya untuk mempertingkatkan kecemerlangan sekolah tersebut. Kesimpulannya, berdasarkan dapatan dalam kajian ini adalah dicadangkan bahawa konsep pengupayaan sewajarnya dijadikan pengamalan oleh pengurus-pengurus organisasi pendidikan kerana ia menyumbangkan kepada pencapaian tahap kecemerlangan sekolah. Namun disyorkan juga bahawa sebelum perlaksanaannya beberapa perkara harus diberi pertimbangan oleh pengetua supaya ia dapat dijadikan landasan terbaik ke arah pembinaan anjakan paradigma oleh seluruh warga pendidikan bagi mencapai motto kecemerlangan.



## **ABSTRACT**

This research is aimed at observing the implementation of resource concept (konsep pengupayaan) in the school management system. Leadership polar of the chief of Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan Darul Naim is adopted as the main sample to ascertain the characteristic of the implementation of above concept. This research utilizes the questionnaires of the thirty (30) teachers including chief assistant and chief teachers are also used to view their perspectives on leadership based on the resource concept. this two questionnaires are based on Leader Behaviour Description Questionnaires (LBDQ) and Organizational Climate Description Questionnaires (OCDQ). Apart from that, record examination and observation are also used to acquire data or information to fulfill the demands of this research. Two main variable are used to assess the implementation of resource concept through out this research. First aspect is the human relations (participative and democratic leadership) which is the main basis of resource. secondly, aspect of the job structure which represents management hero or autocratic. The result obtained reflect that the management polar of the school chief is centered directly on the first aspect. This shows that resource concept has supported the organizational management of his school. This leadership structure is found to be capable of enhancing the illustrious performance of the school concerned. Briefly, based on the outcomes of this research, it is suggested that resources concept should be appropriately adopted by all educational organizations' managers, for it contributes toward the achievement of illustrious performance level of the school. Hoe ever, it is advised that before its implementation several factors have to be considered by the chief. This is to ensure that the best platform for padigm shift by all the educationists is set for achieving the motto of illustrious performance.



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
*(I, the undersigned, certify that)*

ARIFFIN BIN CHE YAHYA

calon untuk Ijazah  
*(candidate for the degree of)* Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
*(has presented his/her project paper of the following title)*

KFPIMPINAN DAN PENGUPAYAAN "EMPOWERMENT" DALAM PENGURUSAN  
SEKOLAH

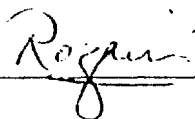
seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
*(as it appears on the title page and front cover of project paper)*

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

*(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).*

Mama Penyelia  
*(Name of Supervisor):* Dr. Wan Rozaini bt. Sheikh Osman

Tandatangan  
*(Signature)*

: 

Tarikh  
*(Date)*

: 18/4/98

## **BAB SATU**

### **KEPIMPINAN DAN PENGUPAYAAN “EMPOWERMENT”**

#### **DALAM PENGURUSAN SEKOLAE.**

##### **1.0: Pengenalan**

Memartabatkan sistem pendidikan negara ke arah bertaraf **dunia** merupakan agenda utama pihak berkuasa khususnya Kementerian Pendidikan **bagi** pengisian kualiti menghasilkan generasi yang akan **datang**. Bertolak daripada premis yang sedemikian rupalah, organisasi-organisasi pendidikan digerakpantaskan supaya mempunyai anjakan pembinaan dan periaksanaan aktiviti yang menuju ke matlamat tersebut. Mengikut kata Dr. Mahathir (1991) “Sistem pendidikan negara seharusnya mempunyai piawaian dan matlamat yang baru supaya **ia** menjadi wahana utama **bagi menjayakan** matlamat negara maju **pada** tahun 2020”. Dalam hal ini juga, kita dapati Lewis (1983) menjelaskan bahawa **usaha-usaha** sewajarnya dilakukan ke arah peningkatan kualiti terbaik **untuk** peningkatan **keseluruhan** kualiti negara.

Sehubungan dengan ini, organisasi-organisasi pendidikan **harus** mempunyai pendekatan yang tertentu supaya moto kecemerlangan pendidikan negara akan mencapai **sasaran** yang diharapkan. Walau pun sudah dimaklumi bahawa terdapat **banyak faktor**

yang menyumbang kepada kecemerlangan organisasi pendidikan, namun Abdul Shukor Abdullah ( 1991 ) menegaskan bahawa pihak pengurusan atau kepimpinan merupakan faktor utama yang menentukan kecemerlangan sesebuah organisasi pendidikan atau sebaliknya. Keadaan yang sama dipersetujui oleh Hussain Hj. Ahmad (1993) yang secara nyata menjelaskan bahawa pemimpin sesebuah organisasi pendidikan merupakan aset yang paling penting dan dapat menentukan ke arah mana organisasi pendidikan itu mahu dibawanya.

Selain daripada itu, Sergiovanni (1984) juga menyatakan bahawa keberkesanan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada pola kepimpinan oleh seseorang pengetua atau guru besarnya. Manakala Ubben dan Hughes ( 1992) beranggapan bahawa siri kepengetuaan seharusnya mendapat perhatian yang paling utama kerana ia merupakan indikator yang menonjol untuk menentukan ciri keberkesanan sesebuah sekolah.

Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993) memberi penekanan terhadap aspek kepimpinan dan pengurusan organisasi pendidikan pada keseluruhannya. Para pemimpin organisasi pendidikan diseru supaya mementingkan ilmu pengurusan supaya organisasi pendidikan yang dipimpin akan menuju kecemerlangan. Beliau telah menggarap salah satunya ialah berhubung dengan pengurusan organisasi pendidikan yang berasaskan kepada konsep pengupayaan atau 'empowerment'.

Pengurusan organisasi sekolah khususnya yang dibina dan disuburkan menerusi konsep pengupayaan ini dianggap akan berupaya membina unsur-unsur pemuafakatan dan bersesama dan kolektif dalam melakukan sebarang aktiviti atau program yang dirangkakan ( Wan Mohd Zahid, 1993). Situasi yang sedemikian rupa penting kerana sekolah merupakan organisasi yang bukan berbentuk penghasilan barangan tetapi merupakan industri penghasilan sumber manusia dengan nilai dan unsur kemanusiaan, kemasyarakatan dan kenegaraan yang dapat menentukan pembinaan dan kelangsungan peradaban (John Naisbitts, 1990).

Dengan itu, jelas sekali bahawa pengurusan sekolah menerusi kepimpinan seseorang pengetua atau guru besar memainkan peranan yang penting ke arah menentukan kecemerlangan organisasi sekolah yang dipimpinnya. Ini selaras dengan pandangan Hussain Mahmood (1993) yang mengatakan bahawa pola kepimpinana seseorang pengetua merupakan perkara utama yang menentukan keberkesanan sekolah.

Justeru itu, dalam menangani kekangan-kekangan yang terjelma dalam organisasi pendidikan, khususnya sekolah, **para** pengetua **harus** mengamalkan **cara gaya** pimpinan yang dapat diterima oleh majoriti kakitangan supaya anjakan ke arah kecemerlangan. Inilah yang dimaksudkan oleh Hussain Hj. **Ahmad** (1993) sebagai pengurusan berasaskan prinsip kemanusiaan.

Kini, konsep pengurusan sekolah yang berasaskan kepada prinsip pengupayaan telah dijadikan agenda pengurusan oleh pengetua-pengetua. Konsep pengurusan ini telah dijadikan oleh sesetengah pihak sebagai pengurusan yang bercirikan demokratik dan memberi pengiktirafan kepada kakitangan untuk penggunaan kreativiti dan inovasi yang menuju kepada proses kecemerlangan ( Abdul Shukor Abdullah, 1991).

### 1.1: Pernyataan Kes:

James A. E. Stoner (1985) menjelaskan bahawa kebijaksanaan **pengurus** sesebuah organisasi menggunakan pola pengurusan yang boleh diterima oleh majoriti orang-orang bawahannya akan dapat membantu organisasi berkenaan menuju kepada objektif yang diingini. Ini dipersetujui oleh Drucker (1984) yang memberikan penekanan terhadap keupayaan dan meningkatkan prestasi organisasi yang dipimpinnya.

Keadaan ini jika dihubungkan dengan organisasi sekolah akan menimbulkan **satu** andaian yang mengatakan bahawa pengetua atau guru besarlah yang menentukan pencapaian objektif yang digarapkan oleh organisasi sekolah berkenaan. Kemajuan dan peningkatan mutu pentadbiran sesebuah organisasi seringkali dihubungkan dengan keupayaan yang diperlihatkan oleh personaliti yang menerajuinya (Ubben dan Hughes, 1992). Begitu juga dengan sistem pendidikan di **mana** pengetua sering di anggap sebagai katalis yang **bertanggungjawab** untuk menggerakkan jentera pentadbiran dan pengurusan sekolah **bagi** menjamin kecemerlangannya.

Untuk itu, kita dapati dalam **mengurus** institusi persekolahan terdapat pelbagai dakwaan **tentang** pola pengurusan yang sewajarnya menjadi pegangan atau pemangkin untuk menggerakkan sekolah ke arah kecemerlangan. Terdapat pemimpin, institusi persekolahan yang mengamalkan pola pengurusan autokratik, demokratik dan beberapa pendekatan yang lain **bagi** mereka dianggap sesuai ke arah mewujudkan peningkatan prestasi kepada organisasi pendidikan berkenaan (Al-Ramaiah, 1992).

Walaupun pun, dalam **mengurus** organisasi sekolah, pengetua bukan sahaja berhadapan dengan guru-guru atau kakitangan lain sahaja, tetapi **ia juga** melibatkan simbol pimpinan kepada pelajar-pelajarnya. **Pengurus** atau pemimpin organisasi sekolah **harus** mempelbagaikan pola kepimpinannya supaya pola-pola **tersebut** sesuai dengan keadaan dan kekangan yang dihadapi **bagi** memungkinkan tidak wujudnya masalah baru atau berterusannya masalah yang sedia **ada**. **Unsur-unsur** kepelbagaian dalam membina pengurusan oleh pemimpin sekolah akan dapat membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah berkenaan (Evers, Collin. W, 1991).

Sejak akhir-akhir ini, wujud dua persoalan yang menimbulkan polemik oleh tokoh-tokoh pengurusan organisasi pendidikan. **Satu** pihak mengatakan bahawa kepentingan **struktur tugas** yang bercorak pengamalan, arahan dan panduselia adalah lebih penting berbanding dengan prinsip hubungan kemanusiaan dalam **mengurus** organisasi seperti pengupayaan. Wan Mohd Zahid Nordin (1993) menjelaskan bahawa

unsur-unsur kemanusiaan sewajarnya diberi pertimbangan yang utama dalam **menangani** kemelut organisasi pendidikan dan dalam **hal** ini sesungguhnya mempunyai **hubungan** yang **cukup** erat dengan konsep pengupayaan dalam pengurusan organisasi pendidikan. Namun demikian bukan semua pengetua yang menerajui organisasi sekolah memahami konsep pengupayaan ini. Apatah **lagi** ia dianggap sebagai agenda **baru** dalam pengurusan pendidikan.

Pola pengurusan organisasi pendidikan yang bertunjangkan kepada konsep pengupayaan ini dianggap oleh kalangan tertentu sebagai elemen yang dapat mewujudkan unsur-unsur kreativiti dan inovatif di kalangan warga pendidik dan ia boleh menyumbang kepada kecemerlangan organisasi pendidikan **samada** dalam bidang kurikulum mahupun kokurikulum.

Abdul Shukor Abdullah (1991) beranggapan bahawa pengurusan sekolah yang berasaskan konsep ini merupakan proses pengurusan berpenyertaan dan keputusan secara kolektif. Namun sejauh manakah **hal** ini menjadi pengalaman **para** pengetua masih boleh diperdebatkan. Untuk itu, adalah wajar pengurusan sekolah yang berasaskan ciri-ciri konsep pengupayaan ini dikenalpasti sebagai penyumbang ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi (Weber, 1991 ; Brookover et. al, 1979; Cawelti, 1980 ; Hallinger dan Murphy, 1982).



### **1.2: Tujuan Kajian:**

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat unsur-unsur hubungan di antara pengetua dan guru-guru sebagai ciri utama perlaksanaan konsep pengupayaan dalam sekolah di Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan.

Oleh kerana proses hubungan antara pengetua dengan guru-guru dijadikan sandaran, maka kajian ini juga ingin melihat konsep pengupayaan yang menjadi pengalaman dalam pengurusan sekolah berkenaan di mana ia dikatakan sebagai faktor utama yang meningkatkan kecemerlangan sekolah.

### **1.3: Persoalan Kajian:**

Kajian ini akan memberi perhatian kepada tiga persoalan utama yang berkisar kepada pola pengurusan utama sekolah berkenaan:

- Pertama : Apakah unsur-unsur perhubungan (aspek kemanusiaan dan demokratik) menjadi pegangan utama pengetua dalam pengurusan institusi sekolah berkenaan?
- Kedua : Apakah aspek tugas (bercorak arahan) digunakan atau tidak oleh pengetua dalam mengurus organisasi persekolahan tersebut.?

Ketiga : Bagaimanakah pengurusan aspek perhubungan (sebagai teras pengupayaan) berupaya **untuk** meningkatkan prestasi sekolah **samada** dalam bidang kurikulum, kokurikulum atau keceriaan (**fizikal**)?

#### 1.4: **Signifikan Kajian :**

Dapatan daripada kajian ini akan dapat melihat pola pengurusan sekolah yang berasaskan kepada prinsip pengupayaan di **mana** aspek perhubungan atau **unsur** kemanusiaan menjadi elemen yang dapat meningkatkan prestasi guru-guru atau dalam kata lain kepuasan kerja kepada mereka. **Ia juga** diharapkan dapat mengenalpasti bagaimanakah proses pengupayaan dilaksanakan oleh pengetua dalam menangani sesuatu masalah sekolah berkenaan.

Kajian ini **juga** boleh dijadikan sebagai **salah** satu **asas** untuk menilai unsur-unsur kekitaan atau pemuafakatan dalam melaksanakan program sekolah. Selain daripada itu, **ia juga** dapat dijadikan sebagai landasan untuk melihat apakah prinsip pengupayaan ini merupakan **tunjang utama** ke arah pembinaan iklim atau budaya sekolah cemerlang.

Maklumat daripada kajian ini diharap **boleh** dimanfaatkan oleh pengetua-petgetua **bagi** meninjau, mengkaji dan menilai pola-pola kepimpinan mereka dalam pengurusan sekolah. Semoga **ia** dapat dijadikan panduan untuk anjakan ke arah keberkesanan kepimpinan yang berupaya menghasilkan sekolah cemerlang.

### 1.5: Batasan Kajian:

Kajian hanya melibatkan sebuah sekolah yang dijadikan kajian **kes untuk melihat** perlaksanaan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah. Walau pun **kes ini tidak** dapat dibuat satu generalisasi meliputi seolah-sekolah lain, ianya **bertujuan untuk memberi** pendedahan kepada penggunaannya. Sekolah yang dipilih **adalah** sekolah gred A dan rasional pemilihan sekolah **ini** adalah seperti berikut:

- i. Sekolah yang berupaya mencatat peningkatan prestasi kurikulum dan **kokurikulum** yang berterusan sepanjang **empat** tahun (1992 - 1995)
- ii. Sekolah yang berjaya meningkatkan aspek keceriaan sehingga berjaya menjadi **johan** budaya sekolah 1995.
- iii. Pimpinan pengetua yang lebih **memberi** penekanan kepada **unsur-unsur** pendemokrasian dan dasar terbuka dalam kepimpinannya ( berdasarkan rujukan **kertas** kerja yang dibentangkan dalam persidangan pendidikan Kelantan ke tiga di Hotel Perdana pada 27 - 29 Ogos 1995).

Penyelidik menggunakan **soal selidik** yang dilakukan sedikit penyesuaian terhadap **soal selidik** “Leader Behavior Description Questionnaires” (LBDQ) dan “Organizational Climate Description Questionnaire” (OCDQ) yang mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Selain daripada itu, terdapat beberapa item terutamanya **soal selidik** untuk pengetua yang soalnya berasaskan ciri-ciri pengupayaan

serta sedikit pengubahsuaian terhadap soal selidik “Principle Instructional Management Rating Scale” (PIMRS).

## BAB DUA

### ULASAN KARYA

#### 2.0: **Konsep Pengupayaan (Empowerment) Dan Ciri-cirinya:**

“Empowerment” adalah satu bentuk proses pengupayaan menerusi pengagihan kuasa secara bijaksana dan **budi** bicara dalam memikir dan merancang **cara-cara** yang terbaik untuk melaksanakan pengurusan perubahan, pengurusan kurikulum dan lain-lain dengan **cara-cara** yang sesuai, cekap dan berkesan ( Wan Mohd Nordin, 1993).

James A. F. Stoner (1984) melihat pengupayaan sebagai satu pengamanahan kepada seseorang yang lain atau **autoriti** dan bertanggungjawab formal **bagi** menjalankan **aktivit-** aktiviti tertentu. Ia juga merupakan satu proses pemindahan kuasa yang sah dari pihak atasan kepada orang-orang di bawahnya.

Manakala Ahmad Atori Hussain (1991) dalam bukunya Pengurusan Organisasi melihat prinsip pengupayaan sebagai satu pola pengurusan yang berasaskan kepada ideologi partisipasi dalam konteks **amalan** hubungan kemanusiaan di **mana** setiap ahli dapat

dipertanggungjawabkan dengan sesuatu tugas kerana ia dianggap salah satu unsur dalam sistem organisasi itu sendiri.

Berasaskan kepada tiga pernyataan di atas, dapatlah kita katakan bahawa unsur pengupayaan ini merupakan salah satu pola pengurusan yang dianggap sebagai salah satu paradigma yang memungkinkan keberkesanan sesebuah organisasi. Bentuk pengurusan ini dianggap sebagai satu bentuk pengurusan secara bersesama atau dalam kata lain Abdul Shukor Abdullah ( 1991) menyifatkannya sebagai berpenyertaan.

Pendekatan pengurusan secara pengupayaan oleh kekangan yang tertentu juga dilihat sebagai pengurusan kekuatan ahli organisasi menerusi hubungan timbal balik dalam perlaksanaan sesuatu tugas. Dalam soal ini, pemimpin beranggapan bahawa hasil yang dicapai adalah lebih berkesan menerusi perkongsian tanggungjawab. Justeru itu, kita melihat struktur pengurusan yang menggunakan tunjuk arah yang berasaskan pengupayaan ini menyimpang daripada lunas-lunas autokratik dan ia lebih mendekati iklim pendemokrasian pengurusan. Hussain Hj. Ahmad (1993) melihat pengurusan ini sebagai pendekatan pengurusan birokrasi keinsanan.

Setiap organisasi persekolahan mempunyai matlamat atau objektif yang hendak dicapainya. Bagi menentukan pencapaian berkenaan, ahli-ahli organisasi sekolah akan memainkan peranan masing-masing yang bersesuaian. Struktur pimpinan dan cara gaya pengurusannya juga akan menentukan pencapaian matlamat itu. Oleh yang demikian, bagi

organisasi persekolahan, **pucuk** pimpinan perlu menggunakan kaedah yang tertentu. Pengupayaan di peringkat sekolah atau organisasi pendidikan adalah penting kerana ia merupakan salah satu bentuk pengurusan yang berasaskan penyertaan **autoriti** dan **tanggungjawab** bersama bagi keberkesanan organisasi berkenaan (Zaidatul Akmaliah Lope Pihie 1990).

Oleh yang demikian, pengupayaan atau penurunan kuasa adalah perlu dan wajar dilaksanakan di institusi persekolahan kerana ia akan melahirkan unsur-unsur permuafakatan secara yang lebih berkesan kepada warga persekolahan berkenaan. Dan tidak hairanlah kalau Naisbitts (1990) juga menganggap pengupayaan sebagai satu perubahan paradigma daripada **pusat** ke pinggiran, daripada ketaatan kepada komitmen dan daripada kawalan kepada perkongsian. Ini secara **langsung** menggambarkan kepada kita bahawa pengupayaan ini akan membolehkan penghasilan yang lebih bermakna berbanding dengan bentuk pimpinan yang berasaskan kepada perspektif pemikiran dan teori **kuasa/politik** dalam pengurusan organisasi sekolah.

Struktur simbol yang boleh di anggap sebagai ciri-ciri pengupayaan secara **umum**, dapatlah dirumuskan seperti berikut:

**Pertama** : Pengetua sebagai **pengurus** yang menggabung teori kepimpinan : Kajian dan penulisan mengenai pengurusan sekolah membuktikan bahawa pengetua adalah pembolehubah yang paling penting bagi menentukan prestasi sekolah dari segi akademik

dan budaya sekolah (Hussain Ahmad, 1993). Justeru itu, dalam pengurusan berasaskan pengupayaan ini pengetua seharusnya memiliki sifat-sifat berikut:

- a) Peka terhadap nilai, sikap dan perbezaan yang terdapat di kalangan ahlinya.
- b) Tidak bersikap monopoli dan mempercayai keupayaan guru-guru.
- c) Melahirkan satu sistem pembuat keputusan bersama yang berkesan.
- d) Mempunyai tujuan dan mendapat restu guru-guru.
- e) Melahirkan perhubungan yang rapat dengan masyarakat sekolah dan persekitaran sekolah. Dalam hal ini, pengetua akan dianggap sebagai model yang mempunyai nilai kepimpinan yang tinggi. Ia tidak autokratik tetapi demokratik. Abdul Shukor Abdullah (1991) menganggap pengetua sebegini sebagai “fasilitator”, “initiator” dan supporter”.

**Ke dua :** Pola pengurusan lebih berasaskan tindakan kemanusiaan : Menerusi struktur pengurusan yang berdasarkan konsep pengupayaan, pemimpin atau pihak pengurusan adalah lebih demokratik. Pengurus pendidikan yang bertimbang rasa biasanya mempunyai pengikut (pekerja) yang mempunyai tahap kepuasan yang lebih tinggi dari segi prestasi pekerja (Al-Ramaiah, 1992).

**Ke tiga :** Hierarki struktur yang tidak rigid : Dalam menghadapi dilema pengurusan institusi persekolahan, pengetua sewajarnya dibekalkan dengan pengetahuan pengurusan yang pelbagai. Pengurusan yang berasaskan reflektif rasionaliti adalah lebih baik dari teknikal rasionaliti (Dr. Wan Zahid, 1993). Ia mempunyai kaitan dengan ciri pengurusan yang tidak



homogen, rutin dan boleh ditelaah perilaku dan hasilnya. Ini merupakan salah satu ciri pengupayaan yang diterima di sekolah-sekolah.

**Ke empat :** Wujud bentuk pemuafakatan : Pembinaan iltizam berasaskan konsep pemuafakatan akan menjadi lebih bermakna dan menambah keberkesanan institusi pendidikan. Pemuafakatan ini bukan hanya terbatas kepada warga sekolah semata-mata tetapi juga melibatkan unsur PIBG. Ibrahim Mat (1993) beranggapan bahawa unsur bersesama di antara elemen kepimpinan sekolah, guru, murid dan ibu bapa penting bagi meningkatkan prestasi sekolah. Situasi yang sedemikian juga merupakan antara elemen pengupayaan dalam pengurusan institusi persekolahan.

**Ke lima :** Ia juga bertunjangkan konsep kebertanggungjawaban yang menyeluruh : Dalam pengurusan organisasi mengikut James A. F. Stoner (1984) bagi penggunaan sumber-sumber dengan cekap, maka proses penanggungjawaban harus dari atas ke bawah di mana wujudnya kebolehan maklumat yang mencukupi bagi melaksanakan tanggungjawab itu dengan cekap. Oleh yang demikian, ciri ini wujud menerusi pengupayaan di sekolah kerana ia memungkinkan individu-individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka dengan lebih efektif

**Ke enam :** Ahli institusi persekolahan bebas mewujudkan cetusan idea bagi perubahan : Dalam menangani masalah-masalah di institusi persekolahan, para guru sewajarnya diberi kebebasan untuk mengemukakan idea bagi perubahan yang lebih bermakna. Mematuhi dan

melaksanakan tugas tanpa unsur kebebasan akan mewujudkan sindrom kebekuan **minda**. Justeru itu, tidak hairanlah jika Dr. Wan Mohd Zahid (1993) sering menekankan konsep cetusan pemikiran berasaskan “unreasonable thinking” kepada guru. Pengalaman ini merupakan **aset** terbaik dalam pelaksanaan pengupayaan di peringkat sekolah.

**Ke tujuh** : Berasaskan kepada teknikal reflektif dan bukannya teknikal rasionaliti: Tindakan-tindakan yang berasaskan kepada menunggu arahan dan surat pekeliling **sudah** tidak sesuai dalam melakukan anjakan paradigma pendidikan. Oleh itu, menerusi konsep pengupayaan ini, sesuatu tindakan itu harus terkehadapan supaya kecemerlangan akan menjadi **asas** pencapaian keseluruhannya. Ini **juga** mempunyai korelasi yang **mantap** dengan tindakbalas yang menunjukkan ciri-ciri inovatif, sifat-sifat imaginasi yang tinggi melangkaui kebiasaan **dan rutin** dalam gerak kerja. Elemen ini sebagai unsur penting **bagi** keberkesanan komitmen oleh institusi persekolahan dalam pengisian Wawasan 2020 (Dr. Hussain **Ahmad**, 1993).

**Ke lapan** : Mewujudkan prinsip skalar : Menerusi pelaksanaan konsep pengupayaan dalam organisasi pendidikan, ia secara **langsung** akan menjayakan prinsip skalar dalam pengurusan. Menurut prinsip ini yang dipopularkan dalam teori oleh James A. F. Stoner (1984) **para** anggota organisasi mengetahui di **mana** kedudukan mereka dalam rangkaian perintah. Prinsip skalar meyarankan kemestian mewujudkan satu garis **autoriti** secara jelas yang **menurun** selangkah demi selangkah dari tingkat paling tinggi dalam organisasi

hinggalah ke tingkat yang paling bawah. Ini akan mengelakkan pertindanan bidang kuasa dan seterusnya ia akan menambahkan keberkesanan organisasi itu sendiri.

**Ke sembilan :** Prinsip keesaan perintah : Mengikut prinsip keesaan **perintah** setiap orang dalam organisasi hendaklah melaporkan kepada hanya seorang ketua sahaja. Melaporkan kepada lebih daripada seorang ketua menyulitkan seseorang itu untuk mengetahui kepada siapa tertakluk kebertanggungjawabannya dan arahan siapa mesti diikuti. Konsep ini bersesuaian dengan pengupayaan di institusi persekolahan supaya pertindanan arahan tidak berlaku di antara pengetua dengan penolong-penolong kanan.

**Ke sepuluh :** Mewujudkan sistem pemantauan : Sistem pengesanan atau pemantauan akan lebih bermakna jika mengikut piawaian yang difahami dan dipersetujui semua. Hal yang demikian rupa penting dalam menentukan bentuk penilaian aktiviti-aktiviti yang dilakukan menerusi pengupayaan dalam sesebuah sekolah.

Ciri-ciri yang dikemukakan di **atas** merupakan antara **unsur** yang dapat dikenalpasti menerusi konsep pengupayaan dalam pengurusan di institusi-institusi persekolahan di negara ini. Ciri-ciri ini lebih menjuruskan kepada bentuk **positif** terhadap pola kepimpinan pengetua menerusi konsep pengupayaan dalam beberapa bidang yang dilakukan di sekolah

Kajian yang dilakukan **tentang** sekolah-sekolah efektif menjelaskan bahawa pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan atau kecemerlangan

sekolah. Justeru itu, adalah penting pengetua diperlengkapkan dengan ilmu bantu khususnya ilmu-ilmu pengurusan terkini supaya dapat dijadikan panduan meggerakkan sekolahnya menuju kepada kecemerlangan (Al-Ramaiah, 1992).

Wan Mohd Zahid Nordin (1993) menjelaskan bahawa pengetua yang hanya menjalankan **tugas** berasaskan arahan dan surat pekeliling **semata-mata** merupakan pengetua yang tidak **prolifik** terhadap bidang tugasnya dan **ia** tidak berupaya membawa sekolah yang dipimpinnya ke tahap gemilang. **Para** pengetua harus bersikap kreatif, inovatif dan proaktif. Untuk itu, budaya ilmu mestilah menjadi pengamalan harian **para pengurus** organisasi pendididkan itu sendiri.

Sehubungan dengan usaha untuk membawa tahap kecemerlangan sekolah-sekolah yang dipimpinnya, maka **para** pengetua sewajarnya mempelajari caragaya pengurusan terkini supaya ilmu bantu ini dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Hussain Ahmad (1993) menekankan pengurusan yang bercorak insaniah yang menekankan **aspek-aspek** hubungan dan kemanusiaan. Jika bijak dilaksanakan akan membantu pengetua menyelesaikan **banyak** masalah dalam pengurusan institusi persekolahan. Ini adalah aspek yang menjadi akar umbi dalam pengurusan sekolah yang diasaskan kepada prinsip atau konsep pengupayaan itu sendiri .

## 2.1: Peranan Dan Misi Pengetua:

Di dalam organisasi sekolah, kedudukan pengetua merupakan orang yang paling penting. Oleh itu, beliau mempunyai pengaruh yang besar di sekolah berkenaan secara keseluruhannya. Willis (1980) menegaskan **tentang** peranan pengetua yang berbagai-bagai dan kajian pengamatan **tentang** peranannya **juga** perlu dibuat berasaskan kepada persepsi yang tersendiri berdasarkan bidang **tugas** dan rangka rujuk yang dijalankan. Sehingga kini, peranan, **tugas** serta **fungsi** pengetua **banyak** sekali dalam konteks kedudukan, **tuntutan**, pengharapan, interaksi dengan staf **dan** komuniti serta hubungan pengetua dalam konteks organisasi sekolah secara amnya. Oleh itu, peranan pengetua adalah pelbagai **dan** kabur serta kompleks (Blurnberg dan Greenfield, 1980 : Huddle, 1984: Leithwood dan Montgomery, 1986 : Duke, 1987).

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1980) **memberi** penjelasan bahawa selaku pengetua yang menjadi pemimpin utama sesebuah sekolah, **ia** sewajarnya mempunyai misi atau wawasan yang tersendiri. Kebiasaannya mereka berhasrat untuk membawa sekolah yang dipimpinnya sebagai sekolah cemerlang tetapi **cara** pelaksanaan dan pola pimpinannya yang kurang berkesan akan membantut **hasrat** tersebut. Oleh yang demikian, **para** pengetua **harus** mempunyai pemikiran yang mendalam **tentang** peranan dan bidang tugasnya, mempunyai perancangan yang diperincikan dengan logistik pelaksanaan, pengagihan **tugas** staf secara adil dan bijaksana dan **saluran** maklumbalas serta penilaian kemajuan yang

terkini. Semua ini merupakan bidang kerja yang harus dijadikan **sasaran** utama dalam pengisian **masa** dan ruang kerja oleh seseorang pengetua. Ukuran peranan dan misi pengetua sekarang bukan hanya terbatas kepada memastikan pengurusan sekolah berjalan dengan baik sahaja tetapi ia harus menjurus kepada aspirasi pembinaan dan pencapaian sekolah terhadap pelbagai matlamat pendidikan sebagaimana yang dirancang dan menunjukkan kecemerlangan dalam setiap matlamat atau objektif yang digarapkan.

Pengetua **juga** wajar merealisasikan wawasan dan galakan reformasi sekolah **dari** dalam dan bukan terbatas kepada arahan dan pekeling **semata-mata**. Pengetua yang cemerlang biasanya bukan hanya mematuhi arahan atasan **semata-mata** tetapi dalam waktu-waktu yang **tertentu** mengamalkan **corak** yang fleksibel dan inovatif serta kreatif. Peranan pengetua sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan **sepatutnya** dapat mencorakkan budaya sekolah agar berkembang ke arah yang lebih baik. Untuk itu, sokongan padu harus diperolehi dalam menimbulkan rasa **tanggungjawab** dan perhubungan dalaman dengan stafnya (John Dean, 1987 : Duigham dan **Macpherson**, 1987).

Husain Mahmood (1993) merumuskan peranan pengetua sebagai pentadbir, penyelia, pengarah, pengagih **tugas**, penyelaras, pemudahcara, pemberangsang, penilai, pemimpin, ahli falsafah pendidikan, model pendidikan, penyokong pendidikan, pereka baru **serta** sumber pengetahuan dan perkembangan pemimpin. Ia berasaskan kepada pengemukaan idea oleh tokoh-tokoh seperti Gayner (1974); **Lipham** (1985); Hall dan Hord

(1987) dan Webers( 1987). Namun demikian semua **ini** dengan jelas menegaskan bahawa pengetua harus memainkan peranan yang tersendiri dan pelbagai **bagi** memungkinkan sekolah yang dipimpinnya berupaya mencapai tahap gemilang.

## **2.2: Pengetua dan Hubungannya Dengan Keberkesanan Sekolah :**

Tema yang sering muncul dalam kajian sekolah berkesan ialah kepimpinan **pengetua** dan pola kepimpinannya yang dikatakan faktor utama ke arah pembinaan sekolah berkesan atau sekolah cemerlang. Kajian-kajian yang secara nyata menjelaskan **tentang hal** yang dilakukan oleh Burlingame (1986); Austin & Garbner (1985); Horger et. al (1985) dan **lain-lain lagi**. Kajian **ini** secara jelas menunjukkan dengan konsisten pengetua sebagai faktor yang paling penting untuk menyediakan darjah-darjah kepimpinan dan pengurusan sekolah yang berbagai dalam merancang, menyelaraskan dan meneruskan proses perubahan dan pembaikan sekolah ke arah keberkesanan.

Tidak syak **lagi** bahawa pola kepimpinan pengetua yang diterima oleh stafnya akan menyumbang ke arah pencapaian yang lebih bermakna. Kajian-kajian yang dilakukan oleh Boyer (1983); Lighfoot (1983); Coleman, Hoffer dan Kalgore (1986) kesemuanya menegaskan bahawa **peranan** pengetua adalah penting dalam membentuk keadaan-keadaan sekolah yang membawa kepada pencapaian akademik pelajar yang tinggi, merancang dan menyelaraskan dengan staf, memiliki orientasi ke arah inovasi, sentiasa memastikan pencapaian staf dan pelajar serta melibatkan ibu bapa dan komuniti dengan program-program sekolah.

Keadaan-keadaan ini pula dinyatakan sebagai ciri-ciri sekolah berkesan oleh Baltimore (1995). Lantaran itu, **bagi** menentukan pencapaian elemen-elemen yang sedemikian **rupa**, maka adalah wajar **bagi** pengetua memiliki caragaya pengetua pengurusan dan pola kepimpinan yang dapat **memberi** kepuasan kepada semua staf **bagi** menuju ke arah kecemerlangan sekolah.

Ubben dan Huges (1992) merumuskan bahawa sekolah-sekolah yang berkesan **atau** cemerlang mempunyai pemimpin-pemimpin (pengetua-pengetua) yang kreatif. Sebagai pemimpin yang kreatif, pengetua perlu peka terhadap inovasi-inovasi **baru** untuk menambah baik persekitaran pengajaran dan pembelajaran; hubungan antara se dan komuniti; proses membuat keputusan dan penyertaan **staf**; penetapan matlamat dan perancangan strategik; membentuk iklim pembelajaran yang **positif** melalui kawalan pelajar dan **perkhidmatan-perkhidmatan** pelajar; menyusun kurikulum dan pengajaran sekolah, pengurusan sumber manusia dan sebagainya. Pengalaman dan penyebatian **unsur-unsur** ini sebenarnya memerlukan kepimpinan pengetua yang berkesan dan untuk itu pendekatan pengurusan kepenyertaan **harus** dibina supaya ia dapat menjadi **aset** ke arah kecemerlangan sekolah (Hussein Mahmood, 1993).

Dalam menentukan keberkesanan kepimpinan pengetua ke arah keberkesanan sekolah, Yuki (1982) berpendapat bahawa ia bukan terbatas kepada kejayaan mendorong stafnya membuat perubahan **semata-mata**, tetapi **juga** merupakan kepimpinan yang berjaya menyelesaikan masalah secara bersesama. Keadaan yang **sama** diperlihatkan oleh Dean



(I 985) yang mengemukakan pendapatnya mengenai keberkesanan sekolah menerusi kepimpinan pengetua dengan menjelaskan sebagai keupayaan memupuk kerjasama dalam satu organisasi atau institusi ke arah mencapai matlamat bersama. Untuk itu, ia membabitkan inspirasi, ransangan, dorongan, **pengaruh** serta dapat menyediakan sokongan dalam menjalankan **tugas** dalam sesebuah organisasi. Seseorang pengetua yang berkesan sebagai pemimpin organisasi akan berusaha memupuk kerjasama **bagi** setiap unit atau bahagian dalam organisasinya dan meyumbang ke arah pencapaian matlamat bersama. Ia merupakan slogan yang **sama ada** secara **langsung** atau tidak **langsung** telah dipersetujui secara kolektif.

### 2.3: Hubungan Kemanusiaan Dan Struktur Tugas:

Di Ohio State University, **para** penyelidik telah menemui dimensi-dimensi berbeza **tentang** gelagat pimpinan. Dua dimensi utama yang dikenalpasti ialah pengenalan **struktur tugas** dan hubungan kemanusiaan. Gelagat struktur **tugas** merujuk kepada **gaya** kepimpinan yang menyediakan saluran komunikasi yang jelas, prosedur kerja dan perhubungan antara ahli dalam kumpulan. **Manakala** pendekatan hubungan kemanusiaan merujuk kepada **gaya** kepimpinan yang menzahirkan semangat setiakawan, saling mempercayai, hormat menghormati, kemesraan dan hubungan **rapat** di antara pemimpin dan orang bawahan.

Dalam organisasi sekolah, untuk pembinaan iklim yang menuju kecemerlangan, pengetua memainkan peranan penting, khususnya ke arah menimbulkan kreativiti di

kalangan guru. **Ia** mesti bijak menggunakan pendekatan pimpinannya (Syed Idrus Syed Ahmad, 1993).

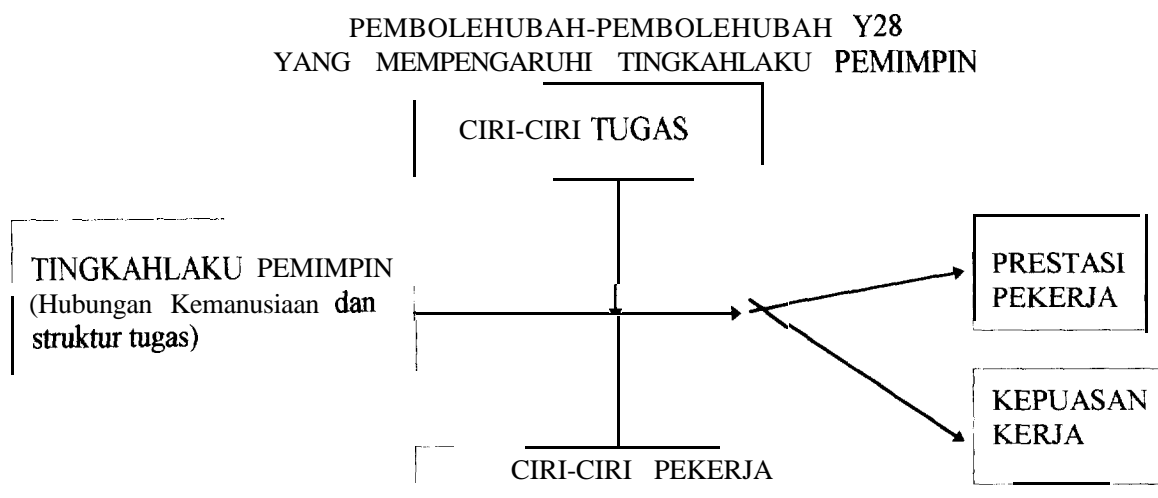
Justeru itu, dalam menangani kekangan pimpinan organisasi, pemimpin mesti bijak menggunakan pendekatannya. Fiedler (1984) mencadangkan Model Kepimpinan Kontigensi iaitu gabungan kedua-dua dimensi pimpinan iaitu struktur **tugas** dan hubungan kemanusiaan. Fiedler mencadangkan bahawa tiga pembolehubah-pembolehubah persekitaran berinteraksi dengan **gaya** pimpinan untuk menentukan keberkesanan pemimpin iaitu (1) sejauh **mana** pemimpin dan orang-orang bawahan tertarik antara satu dengan lain (hubungan pemimpin-ahli), (2) sejauh **mana** keperluan-keperluan **tugas** dinyatakan dengan jelas (struktur **tugas**) dan (3) kuasa formal organisasi yang dipegang oleh pemimpin (kuasa kedudukan pemimpin). **Pada** asasnya, Fiedler melihat bahawa kombinasi dari ketiga-tiga pembolehubah ini menentukan kesesuaian situasi dan pemimpin.

Secara jelas memperlihatkan kepada **kita** bahawa Model Fiedler telah **memberi** sumbangan yang **cukup** bermakna dalam **teori** kepimpinan dan tiga kegunaan yang utama ialah (1) **ia** **memberi** bukti tambahan bahawa kepimpinan yang berkesan adalah **pada** zahimya bersituasi dan oleh itu, mempunyai impliksai-implikasi yang penting kepada latihan kepimpinan, (2) **ia** merupakan imbangan balas kepada **teori-teori** tingkahlaku organisasi **pada** dekad lima puluhan dan **enam** puluhan, (3) analisisnya telah membuka kemungkinan-kemungkinan tambahan untuk keberkesanan kepimpinan yang tidak diberi perhatian serius sebelum **ini**. Teori Kepimpinan Fiedler dikatakan lebih realistik kerana **ia**

melihat kepada kedua-dua dimensi dalam menangani masalah-masalah kepemimpinan itu sendiri.

Dengan melihat hubungan kemanusiaan dan **struktur tugas**, ia mempunyai hubungan dengan tingkahlaku pemimpin. Untuk itu, rajah berikut dapat **memberi** sedikit gambaran tentang bagaimana kedua-dua dimensi itu mempengaruhi prestasi dan kepuasan pekerja, Terdapat pemimpin yang **memberi** keutamaan terhadap hubungan kemanusiaan dalam menguruskan organisasi di bawah pimpinannya. Ada **juga** mengamalkan keadaan yang sebaliknya. Namun demikian, dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam **mengurus** organisasi sekolah, kajian-kajian mendapati aspek hubungan kemanusiaan dapat mempertingkatkan pencapaian prestasi sesebuah sekolah (Hussain **Ahmad**, 1993).

Satu aspek **lagi** yang tidak kurang pentingnya dalam mempengaruhi dimensi pimpinan ialah ciri-ciri **tugas** dan ciri-ciri pekerja. Kedua-dua ini **juga** dapat mempengaruhi pola kepemimpinan sesebuah organisasi.



Sumber : Disesuaikan daripada Jerry L. Gray dan Frederick A. Starke, Organization Behavior: Concepts and Application, 3<sup>rd</sup> ed.

#### **2.4: Perlaksanaan Konsep Pengupayaan Dan Kecemerlangan Sekolah:**

Pengupayaan atau empowerment merupakan satu fenomena dalam sistem pengurusan. Kewujudan fenomena ini, khususnya dalam pengurusan organisasi pendidikan tertakluk kepada struktur pengurusan itu sendiri. Dengan itu, pengupayaan bukan sahaja dilihat sebagai perhubungan intraktif individu dengan individu lain dan dengan individu dengan sistem secara keseluruhan tetapi juga hubungan individu dengan peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, norma-norma, etika dan struktur moral yang mengawal dan meneruskan seluruh sistem itu. Sempadan-semipadan atau parameter untuk individu berfungsi diwujudkan secara formal atau tidak formal dan menjadi penentu ruang awam dan peribadi bagi individu beroperasi. Semua ini wujud secara saling dan berkeadaan dinamik hasil daripada proses pemuafakatan, perundingan, kompromi dan persetujuan (Bakhtiar Mansor, 1994j).

Berasaskan kepada kriteria yang sedemikian rupa beberapa dapatan menjelaskan bahawa konsep pengupayaan ini dalam pengurusan organisasi sekolah lebih merupakan pengurusan berpenyertaan (Abdul Shukor Abdullah, 1991), pendekatan pengurusan yang bersifat pengurusan birokrasi keinsanan (Hussein Hj. Ahmad, 1993) manakala Shulman (1987) pula melihat hal ini lebih sebagai usaha yang berasaskan perhubungan kemanusiaan yang diutamakan serta dapat membina keyakinan guru dalam menjalankan tugas dengan baik.

Untuk perlaksanaan konsep pengupayaan dalam organisasi sekolah, terdapat sekurang-kurangnya tiga konsep utama yang **harus** dibina **dan** dipupuk di kalangan warga pendidik iaitu kebebasan, keahlian kekitaan dan pemahaman (Ross, 1995). Kebebasan meliputi keupayaan membuat pilihan mengenai bagaimana hendak bertindak secara **bermoral** iaitu bertindak berdasarkan **apa** yang benar (desirable) bukan berdasarkan **apa** yang baik (desired). Dengan itu, teras kebebasan ialah keupayaan merenung dan memikirkan sedalam-dalamnya aspek yang diputuskan dan dilakukan. Unsur keahlian akan **memberi** natijah bahawa **ia** merupakan keinginan memperolehi faedah terbaik daripada perhubungan antara sesama sendiri dan persekitaran **melalui penglibatan** secara **ikhlas** dalam semua aspek, manakala pemahaman pula adalah proses secara beransur-ansur ke arah peningkatan pemikiran yang lebih rasional dan bermakna.

Pembinaan ketiga-tiga konsep utama **ini harus** dibangunkan dalam iklim **pengurusan** pengetua kerana **ia** akan meyumbang ke arah unsur pengetua permuafakatan dan kolektif dalam perancangan dan perlaksanaan aktiviti-aktiviti sekolah. Noor Azmi Ibrahim (1994) menjelaskan bahawa dengan pengupayaan yang diberi atau yang **ada pada** mereka, warga guru atau pendidik akan mempunyai peluang, ruang dan keyakinan untuk menjalankan **tugas-tugas** mereka sesuai dengan keperluan pelajar sebagai pelanggan. Pengupayaan yang sebenarnya akan dengan sendirinya mempertingkatkan profesionalisme keguruan kerana perasaan lebih bertanggungjawab dengan segala keputusan yang mereka buat akan terjelma. Hal **ini** akan membantu pencapaian keberkesanan atau kecemerlangan sekolah sebagaimana yang dijelaskan oleh Sergiovanni (1984).

## 2.5: Daftar Istilah

### **Kepimpinan**

Merupakan proses mempengaruhi aktiviti sesebuah kumpulan secara teratur dalam usahanya ke arah pemeliharaan kumpulan yang efisien dan juga yang lebih pentingnya ialah ia dapat mencapai matlamat. Ia juga merujuk kepada hubungan di antara seseorang pemimpin dan pengikut-pengikutnya yang melibatkan kuasa, wawasan dan pengaruh yang berpusat kepada kejayaan pengurus dalam peranan-peranan kerja setiap hari.

(Keith dan Giwling, 1991)

### **Koasep Pengupayaan (Empowerment)**

Merujuk kepada takrif yang dikemukakan oleh Abdul Shukor Abdullah (1991), Stoner (1984) dan John Naisbitts (1990) yang secara dasarnya menegaskan bahawa “empowerment” sebagai satu bentuk pengupayaan menerusi penurunan dan pengagihan kuasa secara bijak dan budi bicara dalam memikir dan merancang cara-cara yang terbaik untuk pelaksanaan pengurusan dengan kaedah yang sesuai, cekap dan berkesan.

### **Pengurusan**

Sebagai satu proses menempatkan input organisasi melalui perancangan, pengelolaan, pengarahan dan pengawalan bagi menghasilkan output yang diinginkan oleh pelanggan bagi mencapai matlamat organisasi. (Thierauf, F.J dan Deeding, D.W, 1977)

## **Sekolah**

Ubben dan Hughes ( 1992) mendefinisikan sekolah sebagai sistem-sistem yang terbuka dan agensi-agensi yang 'responsive' yang melaksanakan tanggungjawab yang diberi oleh masyarakat kepadanya. Ia bertindak bukan sahaja sebagai penyalur ilmu pengetahuan tetapi juga sebagai agen berlakunya proses sosialisasi.

## **Keberkesanan**

Menurut Kamus Dewan, keberkesanan merujuk kepada keadaan atau perihai yang mengalami perubahan yang lebih baik daripada sebelumnya. Ia biasanya menuju ke arah matlamat yang ditentukan dan boleh dikatakan ia biasanya menuju ke arah yang lebih sempurna.

## **Pengetua**

Dalam organisasi sekolah, pengetua ialah ketua eksekutif dan pada masa yang sama beliau merupakan pemimpin sekolah berkenaan. Pengetua merupakan satu jawatan dalam struktur organisasi sekolah menengah dan perlantikan secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan untuk mengetuai sesebuah sekolah menengah. Ia dipertanggungjawabkan untuk mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah.

(Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, 1990)

**Pencapaian**

Tahap yang diperoleh oleh seseorang atau sebuah organisasi berdasarkan objektif yang telah ditentukan bagi sesuatu atau keseluruhan proses pendidikan itu sendiri.

(Hopkins dan Mc Afee, 1990)



## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI**

#### **3.0: Pendahuluan:**

Penyelidikan boleh diertikan sebagai usaha-usaha teratur **bagi** mencari jawapan kepada sesuatu masalah yang sudah dikenalpasti (Ahmad Mahzan Ayub, 1992). Penyelidikan bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang dinyatakan dalam bentuk hubungan dua pembolehubah iaitu satunya merupakan penyebab dan satu lagi ialah akibat.

Tumpuan sesuatu penyehdikan adalah **bagi** mengumpul data atau maklumat dengan kaedah yang bersistematik dari pelbagai sumber **bagi** perolehannya secara kualitatif dan kuantitatif yang berkualiti, tepat, sah dan **memberi** gambaran sebenar akan masalah yang dikaj i atau diselidiki (Patton, 1990).

#### **3.1: Rekabentuk Penyelidikan:**

Dalam kajian ini, pengumpulan data dan maklumat dibuat dengan menggunakan gabungan dwiteknik iaitu secara kualitatif dan kuantitatif. Kaedah kualitatif membolehkan penyelidik mengkaji isu-isu yang dipilih secara mendalam (in-depth) dan

terperinci (detail) (Patton, 1990). dalam **hal** ini penyelidik akan bertindak sebagai pemerhati dan ini melibatkan hubungan pengetua dengan penolong-penolong kanan dan guru-guru kanan serta beberapa orang guru yang memegang **tugas-tugas** penting. Tujuannya adalah untuk melihat perlaksanaan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah berkenaan. Bentuk penyelidikan ini **adalah** deskriptif (Bogden dan Bilken, 1982).

Bagi kaedah kuantitatif pula, penyelidik menggunakan soal selidik bagi menentukan **gaya** kepimpinan pengetua mengikut persepsi guru-guru. Ia diharap dapat mengukur reaksi dan tindakbalas dari subjek kajian kepada jumlah soal selidik yang terhad. Penggunaan dwikaedah iaitu kuantitatif dan kualitatif merupakan satu **cara** yang paling berkesan bagi mengatasi masalah kebergantungan hanya kepada satu **sumber** atau kaedah **semata-mata**.

Penyelidikan ini juga berbentuk kajian kes iaitu penyiasatan secara mendalam ke **atas** sesorang individu atau sesuatu institusi (Gay, 1987). Ban Patfon (1987) menegaskan bahawa kajian kes merupakan suatu olahsiasat yang sistematis, di **samping** seseorang penyelidik telah memahami sesuatu masalah secara mendalam dan menghasilkan suatu pengetahuan yang berguna serta mustahak.

### **3.2: Populasi dan Persampelan Kajian:**

Oleh kerana kajian ini merupakan kajian kes yang melibatkan sebuah sekolah menengah sahaja maka populasi yang terlibat ialah pengetua, penolong-penolong kanan dan guru-guru Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan. Dari segi persampelan pula, guru-guru dipilih ialah guru-guru yang memegang jawatan-jawatan penting seperti guru persatuan, guru pusat sumber, guru disiplin, guru penyelaras aspek keceriaan dan ketua-ketua panitia. Tiga puluh orang guru berkenaan dibekalkan dengan soal selidik yang melihat hubungan struktur tugas dan prinsip kemanusiaan. Perkara ini agak rasional memandangkan kalangan guru-guru ini dapat member-i gambaran tentang pelaksanaan konsep pengupayaan oleh pengetua berkenaan.

### **3.3: Tempat Kajian:**

Kajian ini dilakukan di Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan. Sekolah ini merupakan sekolah menengah gred A dan dijadikan kajian kes berdasarkan beberapa rasional yang tertentu:

- a) sekolah ini mencatat peningkatan prestasi kurikulum sepanjang tahun 1992 - 1995 ( Lampiran C)
- b) sekolah ini mencatat peningkatan prestasi kokurikulum sepanjang tahun 1992 - 1995 ( Lampiran D)

c) stail pengurusan dan kepimpinan di sekolah ini berdasarkan konsep pintu terbuka, kepimpinan kolektif, pendekatan kemanusiaan dan prinsip tidak ada masalah. Semua ini merupakan unsur-unsur pengupayaan dalam pengurusan (dijelaskan dalam kertas kerja yang dibentangkan dalam persidangan pendidikan Kelantan ke tiga di Kota Bharu pada 27 - 29 Ogos 1995).

Aspek-aspek yang dikemukakan di atas merupakan antara ciri-ciri sekolah berkesan yang dijelaskan oleh Mortimore (1995).

### 3.4: Instrumen Kajian:

Dalam kajian ini, empat instrumen akan digunakan untuk mengumpul data. Instrumen-instrumen ini ialah bertujuan untuk mengukur pelaksanaan konsep pengupayaan dalam pengurusan institusi persekolahan dan hubungannya dengan pencapaian sekolah sama ada kurikulum mahupun kokurikulum.

#### 3.4.1 Soalselidik untuk pengetua

Ia merupakan soal selidik yang diubahsuai daripada soal selidik 'Leader Behavior Description Questionnaire' (LBDQ) dan 'Organizational Climate Description Questionnaire' (OCDQ). Walau bagaimanapun, untuk soalan atau item 20 hingga 30 penyelidik menggunakan ciri-ciri konsep pengupayaan bagi tujuan pembinaan soalan. Soalan-soalan ini telah dirujuk kepada beberapa pakar pengurusan pendidikan misalnya

Tn. Hj. Kamaruzaman Hassan (Pegawai Pendidikan Daerah Kota Bharu) dan Tn. Hj. Ishak bin Ismail, Timbalan Pegawai Pendidikan Daerah Kuala Krai/Gua Musang, Kelantan. Kedua-dua pentadbir ini pernah mendapat pendedahan langsung tentang pelaksanaan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah di Institut Aminuddin Baki, Genting Highland.

Soal selidik ini bertujuan untuk melihat sejauh manakah pengetua sekolah tersebut mengamalkan konsep pengupayaan dalam pengurusannya. Ia lebih memberi penekanan kepada beberapa aspek yang utama iaitu pengurusan yang berasaskan kepada konsep pintu terbuka, kepimpinan kolektif, pendekatan kemanusiaan dan prinsip tidak ada masalah serta pimpinan secara pemuafakatan. Lampiran B menjelaskan tentang soal selidik tersebut.

#### 3.4.2 Soal selidik untuk guru-guru

Soal selidik ini juga mengandungi 30 item. Ia juga merupakan soal selidik yang diubahsuai daripada soalselidik 'Leader Behavior Description Questionnaire; (LBDQ) dan 'Organizational Climate Description Questionnaire' (OCDQ).

Soal selidik ini bertujuan untuk melihat gaya pimpinan pengetua sama ada berasaskan prinsip hubungan kemanusiaan atau struktur tugas. Ini penting sebagai kriteria untuk menilai tentang apakah kepimpinannya berteraskan hubungan

kemanusiaan atau struktur **tugas**. Ini penting sebagai kriteria untuk menilai **tentang** apakah kepemimpinan pengetua berteraskan prinsip pengupayaan ataupun tidak. Lampiran A menjelaskan **tentang** soal selidik tersebut.

**Bagi** memungkinkan bahawa terdapat hubungan atau korelasi di antara **soalan** yang dikemukakan kepada pengetua dan guru-guru, aspek-aspek yang dijadikan fokus **soalan** adalah merujuk kepada perkara-perkara yang mempunyai persamaan di antara satu **sama** lain.

**Bagi** setiap item, responden akan memilih jawapan dari skala lima **mata** Likert (Five-point Likert Scale) iaitu daripada 5 (paling kerap) kepada 1 (tidak pernah) **bagi** menandakan kekerapan terhadap pelaksanaan fungsi **tugas** dalam kepemimpinan pengetua sekolah. Arahan tindak balas terhadap item-item **tersebut** adalah seperti berikut:

5 merujuk kepada paling kerap

4 merujuk kepada kerap

3 merujuk kepada sederhana

2 merujuk kepada jarang-jarang

1 merujuk kepada tidak pernah

### 3.4.3 Pemeriksaan Rekod

Rekod-rekod pencapaian sekolah yang disemak adalah dalam bidang kurikulum, kokurikulum dan keceriaan (sila lihat **lampiran C, D dan F**).

Pemeriksaan pencapaian dalam bidang kurikulum dan kokurikulum ini melibatkan tahun 1992 hingga 1995. Ini adalah kerana tahun 1993 merupakan tahun permulaan pengetua berkenaan bertugas di sekolah ini dan tahun sebelumnya adalah **asas** perbandingan pencapaian tersebut. Ini penting kerana penyelidik bermatlamat untuk melihat hubungan antara pencapaian sekolah dengan pola pengurusan pengetua yang mengamalkan konsep pengupayaan.

Rekod dan dokumen yang menunjukkan pencapaian yang berterusan ini diharap dapat membantu penyelidik mengukur **tentang** kecemerlangan sekolah berkenaan.

### 3.4.4 Pemerhatian

Pemerhatian pengkaji terhadap pelaksanaan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah **tersebut** dilakukan selama seminggu. Ia **juga** melibatkan hubungan staf dengan pengetua dan **cara** bertindak dalam menguruskan sesuatu masalah.

Penyelidik memerhatikan **cara** pengetua berinteraksi dengan penolong-penolong kanan dalam menangani sesuatu masalah atau **memberi** sesuatu **tugas** untuk dilaksanakan oleh penolong-penolong kanan tersebut. Kriteria yang dinilai oleh penyelidik ialah **tentang unsur-unsur** hubungan kemanusiaan di antara pengetua dan penolong-penolong kanan.

Pemerhatian **tentang** hubungan pengetua dengan guru-guru kanan, guru disiplin, ketua-ketua panitia, guru penyelaras **pusat** sumber dan warden asrama dibuat untuk melihat bagaimana bentuk **penurunan** kuasa oleh pengetua kepada mereka apabila sesuatu **tugas** dipertanggungjawabkan.

Unsur yang diberi tumpuan yang lebih oleh penyelidik ialah **tentang** pola pengurusan pengetua yang berasaskan kepada prinsip pemuafakatan, bersesama atau secara kolektif dan lebih **memberi** keutamaan kepada hubungan kemanusiaan daripada **struktur tugas**. Penyelidik melakukan **catatan** terhadap aspek-aspek yang diamatinya dan ia merupakan satu kaedah kajian **bagi** perolehan data atau maklumat.

### **3.5: Pengesahan Instrumen Penyelidikan:**

Instrumen penyelidikan ini disahkan sebelum digunakan untuk mengumpul data dan maklumat berdasarkan **cara-cara** berikut:



Soal selidik untuk pengetua dan guru-guru **bagi** menilai **gaya** kepimpinan Pengetua adalah daripada soal selidik “LBDQ” dan “OCDQ” yang telah digunakan oleh para pengkaji yang mengkaji kepimpinan pengetua dan mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi. Sedikit pengubahsuaian dilakukan oleh penyelidik dan untuk mendapat pengesahannya, penyelidik merujuk kepada beberapa orang pakar yang terlibat secara **langsung** dalam bidang tersebut.

Soal selidik untuk pengetua **dan** guru-guru **juga** diedarkan kepada beberapa orang pengetua di daerah Kota Bharu dan penolong-penolong kanan **bagi** perolehan respon sebagai cadangan untuk pembaikan. Selepas itu, rujukan kepada pakar dilakukan.

### **3.6: Kaedah Pengumpulan dan Penganalisan Data:**

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik pengumpulan gabungan dwikaedah iaitu kuantitatif (soal selidik) dan kualitatif (pemerhatian). Kaedah pengumpulan data jenis ini dikenali sebagai cara ‘triangulation’. Marshall dan Rosman (1989) mengatakan bahawa teknik ini akan meningkatkan kesahan kerana kekuatan sesuatu kaedah akan mengimbangi kelemahan kaedah yang lain.

Bagi perolehan data melalui soal selidik, penyelidik akan **memberi** soal selidik kepada pengetua, penolong-penolong kanan, penyelia petang, guru-guru kanan dan **ketua-**

ketua unit. Mereka diberi **masa** untuk menanda dan menyerahkan kembali borang berkenaan kepada penyelidik.

Menerusi pemerhatian **pula**, penyelidik akan berada di pejabat atau di **mana-mana** sahaja dalam usaha untuk melihat **corak** atau pola pengurusan pengetua yang berasaskan prinsip pengupayaan.

Pemeriksaan rekod dilakukan setelah mendapat kebenaran pengetua kerana penyelidik menjelaskan kepada pengetua bahawa rekod-rekod itu penting **bagi** penilaian prestasi sekolah.

Setelah data diperolehi, penyelidik akan memproses **dan** menganalisiskan dengan menggunakan perisian Statistical Packages For Social Science (SPSS) yang melibatkan ujian t dan **analisis** korelasi untuk melihat hubungan kepimpinan yang berteraskan prinsip hubungan kemanusiaan dengan struktur **tugas**.

## BAB EMPAT

### DAPATAN

#### 4.0: Pendahuluan

Data-data dalam kajian ini telah dikumpulkan melalui maklumbalas daripada soal selidik untuk mengukur sejauh manakah pengetua menjadikan aspek hubungan kemanusiaan sebagai teras dalam pola pengurusan sekolahnya. Unsur ini dikaji kerana ia secara langsung akan dapat menggambarkan ciri-ciri pengupayaan dalam pengurusan sekolah tersebut. Kaedah statistik yang menggunakan perisian SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) dalam analisa data kajian ini melibatkan min, ujian t dan pekali korelasi hasil darab momen person.

Ujian t digunakan untuk melihat sama ada terdapat kesignifikan di antara aspek hubungan kemanusiaan dan struktur tugas yang dijalankan oleh pengetua menerusi pola pimpinannya. Min pula digunakan untuk mengukur yang manakah yang menjadi keutamaan oleh pengetua dalam pengurusan sekolahnya samada aspek hubungan kemanusiaan atau struktur tugas. Manakala pekali korelasi pula dijadikan kriteria untuk mendapat hasil tentang perhubungan di antara ke dua-dua aspek yang menjadi teras aspek pengurusan pengetua berkenaan iaitu hubungan kemanusiaan dan kepentingan struktur tugas.

Sesungguhnya ke dua-dua pola kepimpinan ini dikaji oleh penyelidik kerana ia dapat mewakili bentuk pengurusan **samada** berasaskan kepada prinsip pengupayaan (mewakili hubungan kemanusiaan) “CONSIDERATION” atau bentuk arahan yang menjurus kepada corak autokratik (mewakili struktur tugas) “INITIATING STRUCTURE”.

#### 4.1: Dapatan:

Kajian ini ingin menjawab tiga persoalan utama yang dikemukakan iaitu :

- a) Apakah benar bahawa unsur-unsur hubungan kemanusiaan yang merupakan ciri-ciri konsep pengupayaan menjadi pegangan utama pengetua dalam pengurusan insituti sekolah berkenaan?
- b) Apakah unsur struktur tugas (bercorak arahan penggunaan memo) diabaikan oleh pengetua berkenaan dalam pengurusan sekolahnya?
- c) Apakah pengurusan yang berasaskan hubungan kemanusiaan (sebagai sebagai teras konsep pengupayaan) berupaya untuk meningkatkan prestasi sekolah **samada** dalam bidang kurikulum, kokurikulum atau keceriaan?

#### 4.2: Hubungan kemanusiaan (Konsep Pengupayaan) Sebagai Pegangan Utama

##### Pengurusan Sekolah:

Menerusi soal selidik yang dikemukakan kepada pengetua, didapati keseluruhan jawapan yang diberikan menunjukkan beliau memberi penekanan kepada unsur hubungan kemanusiaan sebagai pegangan utama pengurusan organisasi sekolah. Namun demikian, hal ini tidak boleh dijadikan ukuran yang muktamat atau kesahan yang tinggi. Justeru itu soal selidik yang dibekalkan kepada penolong kanan, penyelia petang dan guru-guru kanan mampu untuk membuktikan hal tersebut. Daripada perbezaan min yang mengukur tentang hal tersebut, ia dapat menjelaskan keadaan berkenaan.

Jadual 1 di bawah menjelaskan min perbandingan di antara ciri-ciri hubungan kemanusiaan dengan struktur tugas yang menjadi pengamalan pengetua.

**Jadual 1**

Number of Valid Observation (listwise) = 15.00						
Variable	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maksimum	N	Label
INIST	3.67	0.36	2.8	4.4	15	INITIATING STRUCTURE
CONS	4.47	0.4	3.07	4.6	15	CONSIDERATION

Merujuk kepada jadual di atas, jelas kepada kita bahawa pola pengurusan pengetua yang berteraskan kepada hubungan kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan ini mencatat 4.47, manakala struktur tugas mencatat sebanyak 3.67 sahaja. Mean 4.47 ini

jika dibuat perbandingan dengan keseluruhan telah mewakili 93.3 peratus (rujuk jadual14).

Hubungan kemanusiaan yang disimbolkan melalui penganalisaan data ini merujuk kepada konsep pengupayaan kerana ia berasaskan kepada sifat pengetua yang mengamalkan pemuafakatan, tolak ansur, hubungan yang harmonis, kekitaan, kolektif, pendemokrasian dan aspek-aspek pengamalan yang lebih memberi kepercayaan serta autoriti kepada orang-orang bawahannya.

Untuk meneguhkan lagi bukti bagi menjawab persoalan bahawa konsep pengupayaan yang berasaskan hubungan kemanusiaan menjadi ciri-ciri pengamalannya, ujian dalam jadual 2 di bawah dapat menerangkan keadaan tersebut.

**Jadual2**

**Paired samples t - test : INST INITIATING STRUCTURE**  
**CONS CONSIDERATION**

Variable	Number of Cases		Mean	Standard Deviation	Standard Error		
INIST	15		3.6667	0.364	0.94		
CONS	15		4.0044	0.399	0.13		
Difference	Standard	Standard	2 - Tail		t	Deg. of	2 - tail
Mean	Deviation	Error	Corr.	Prob.	value	Freedom	Prob
-0.3378	0.213	0.055	0.848	0	-6.14	14	0

Berdasarkan ujian pasangan t (t test pairs) menunjukkan darjah kesahan yang tinggi tentang pengamalan konsep hubungan kemanusiaan (consideration) iaitu mewakili 0.484 iaitu pada darjah 0.0001 atau 99.9 peratus.

Dengan ini jelaslah kepada kita bahawa data yang diperolehi telah menjawab persoalan yang pertama bahawa dalam mengurus institusi persekolahan tersebut sesungguhnya memang benar yang unsur-unsur hubungan kemanusiaan yang merupakan ciri-ciri konsep pengupayaan menjadi pegangan utama pengetua dalam pengurusan institusi sekolah berkenaan.

#### **4.3: Aspek Struktur Dalam Pengurusan Sekolah:**

Ia merupakan pembolehubah yang dibuat perbandingan bagi menilai bentuk pengurusan sekolah oleh pengetua berkenaan dengan pembolehubah utamanya iaitu aspek hubungan kemanusiaan. Pola pengurusan yang berasaskan struktur tugas (initiating structure) ini dianggap sebagai pengurusan yang berdasarkan pemikiran dan teori rasional serta struktur tertumpu kepada peranan, hubungan hierarki dan tindakan formal dan rasional terutama tentang proses membuat keputusan untuk mengukuhkan organisasi. Ia lebih melihat organisasi secara tertutup dan juga amalan cara gaya berasaskan perintah daripada pihak atasan ( Abdul Shukor Abdullah, 1991).

Walau pun ia merupakan pembolehubah perbandingan, tetapi berdasarkan ujian korelasi di bawah (rujuk kepada jadual 3), ia masih menggambarkan bahawa aspek ini juga digunakan oleh pengetua dalam beberapa perkara untuk menguruskan organisasi sekolahnya.

**Jadual3**

<b>Correlation</b>	<b>: INIST</b>	<b>CONS</b>
INIST	1 .0000	0.8479**
CONS	0.8479**	1.0000
<b>N of cases 15</b>	<b>1 - failed signif :</b>	<b>*-0.01 **- 0.001</b>

Perolehan data korelasi ini menunjukkan bahawa pengetua menggunakan juga struktur tugas dalam beberapa perkara tertentu. Ini dengan sendirinya menjawab perkara-perkara tertentu. Ini dengan sendirinya menjawab persoalan yang kedua daripada kajian ini iaitu pihak pengetua tidak mengabaikan pola struktur tugas dalam pengurusan sekolah berkenaan.

Ini mencerminkan bahawa dalam situasi-situasi yang tertentu, pengetua mempelbagaikan pola pengurusannya bagi menangani masalah-masalah yang wujud dalam organisasi sekolah tersebut. Untuk mengesahkan hal ini dengan lebih nyata, sila lihat jadual4 dan 5 di bawah.



**Jadual4**

**CONS CONSIDERATION**

<b>Value Label</b>	<b>Value</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cum Percent</b>
	3.07	1	6.7	6.7	6.7
	4.47	1	6.7	6.7	13.3
	3.67	1	6.7	6.7	20.0
	3.80	2	13.3	13.3	33.3
	3.93	1	6.7	6.7	40.0
	4.00	1	6.7	6.7	46.7
	4.13	2	13.3	13.3	60.0
	4.2	2	13.3	13.3	73.3
	4.27	1	6.7	6.7	80.0
	4.33	1	6.7	6.7	86.7
	4.47	1	6.7	6.7	93.3
	4.6	1	6.7	6.7	100.00
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	
<b>Valid</b>	<b>Cases</b>	<b>15</b>	<b>Missing</b>	<b>Cases</b>	<b>0</b>

Berasaskan kepada jadual di atas, mean yang diprolehi 4.47 adalah mewakili 93.3 peratus daripada keseluruhannya. Ini membuktikan bahawa pengetua memberi keutamaan terhadap aspek hubungan kemanusiaan berbanding struktur tugas.

**Jadual 5****INIST INITIATING STRUCTURE**

<b>Value Label</b>	<b>Value</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cum Percent</b>
	2.80	1	6.7	6.7	6.7
	3.20	1	6.7	6.7	13.3
	3.47	1	6.7	6.7	20.0
	3.53	3	20.0	20.0	40.0
	3.67	1	6.7	6.7	46.7
	3.73	2	13.3	13.3	60.0
	3.80	1	6.7	6.7	66.7
	3.87	3	20.0	20.0	86.7
	4.00	1	6.7	6.7	93.3
	4.40	1	6.7	6.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	
<b>Valid Cases 15 : Missing Cases 0</b>					

Mean struktur tugas dalam jadual yang merujuk kepada 3.67 mewakili 46.7 peratus. Ini jelas memperlihatkan bahawa walau pun pengetua memberi keutamaan terhadap hubungan kemanusiaan tetapi ia juga tidak mengabaikan struktur tugas dalam pengurusan. Daripada data ini juga menunjukkan bahawa pengetua menggunakan pendekatan kepelbagaian pola pengurusan dalam menerajui organisasi sekolahnya.

Gambaran data-data tersebut menjelaskan persoalan **pertama** kajian iaitu **tentang** keutamaan terhadap aspek hubungan kemanusiaan (tunjang konsep pengupayaan) dalam pengurusan organisasi sekolah. Persoalan ke dua iaitu mengenai aspek **tugas juga** telah terjawab.

#### **4.4: Pemerhatian:**

Dalam usaha untuk mengutip maklumat atau data **tentang corak** pengurusan pengetua yang berteraskan prinsip pengupayaan dengan ciri utama hubungan kemanusiaan, penyelidik **juga** mengumpunya melalui kaedah kualitatif. Data kualitatif dikutip melalui pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik selama seminggu di sekolah berkenaan.

Aspek utama yang diperhatikan oleh penyelidik ialah hubungan di antara pengetua dengan penolong-penolong kanan. Di dapati bahawa pengetua menggunakan pendekatan dasar terbuka dan unsur permuafakatan yang jelas. Menerusi pemerhatian penyelidik, satu program sambutan Hari Guru peringkat sekolah yang hendak diadakan didapati pengetua hanya memaklumkan **tentang** perayaan Hari Guru yang hendak dijayakan di peringkat sekolah. Penolong kanan 1 menerima makluman **tersebut** dan **cuba** melakukan perancangan program dengan beberapa orang guru yang lain. Sehari kemudian di dapati penolong kanan 1 dan beberapa orang guru berbincang secara tidak **langsung tentang** program **tersebut** dan pemakluman **tentang** perjumpaan ringkas dengan

guru-guru bagi membincangkan perkara tersebut diadakan selepas waktu sekolah. Masa yang diambil untuk perbincangan program sambutan itu agak ringkas tetapi mencapai matlamat yang sebenar.

Dalam satu kes yang lain, seorang bapa pelajar datang menemui pengetua kerana anaknya berhadapan dengan masalah disiplin. Untuk menangani masalah ini iaitu mengenakan tindakan kepada pelajar tersebut, pengetua tidak membuat keputusan sendiri, sebaliknya mengadakan perbincangan di dalam biliknya dengan penolong-penolong kanan, guru disiplin, guru tingkatan pelajar berkenaan dan tiga orang guru kanan. Pengetua tidak menggunakan kuasanya secara veto tetapi mendapat pandangan daripada guru-guru yang lain untuk menangani masalah tersebut.

Satu kes lagi ialah berkenaan dengan pengendalian kelas tambahan pada waktu petang. Di peringkat awal, pengetua melakukan perbincangan secara tidak formal dengan setiausaha peperiksaan. Pengetua meminta pandangan setiausaha peperiksaan tentang kesesuaian masa untuk perlaksanaan kelas tambahan berkenaan. Ia juga meminta supaya setiausaha peperiksaan melakukan perbincangan dengan guru-guru yang terlibat dan rujukan terhadap takwim sekolah juga harus dilakukan. Ini mencerminkan bahawa walau pun pengetua tidak memberi arahan secara langsung tetapi penetapan dalam takwim sekolah seharusnya dipatuhi oleh warga pendidik sekolah berkenaan. Penyediaan takwim dan perancangan sekolah juga dibuat menerusi perbincangan dan unsur permuafakatan di kalangan ahli majlis perancang sekolah.

Menerusi pemerhatian penyelidik terhadap minit mesyuarat jawatankuasa perancang sekolah, jawatankuasa kurikulum, mahu pun jawatankuasa kokurikulum, penyelidik mendapati pihak pengetua tidak membuat keputusan secara sendiri. Malah banyak minit mesyuarat yang diamati menunjukkan unsur-unsur kekitaan dan kolektif atau perbincangan sering dilakukan terlebih dahulu. Misalnya dalam memutuskan perancangan peningkatan prestasi akademik sekolah pengetua banyak memberi kebebasan kepada guru-gurunya untuk merancang, melaksana dan menggerakkan aktiviti-aktiviti. Namun demikian kebebasan itu berasaskan kepada motto sekolah iaitu 'Petra Cemerlang'.

Sesungguhnya kesimpulan yang dapat dibuat melalui pemerhatian, pengetua memberi keutamaan terhadap aspek hubungan kemanusiaan dalam pengurusannya. Ia mengamalkan dasar pintu terbuka, keputusan secara kolektif, prinsip semua guru mempunyai hak dan kuasa yang sama. Unsur-unsur kreatif dan inovatif di kalangan guru-guru juga menjadi daya galakan utama oleh pengetua berkenaan. Walau pun ia tidak dapat mencerminkan hakikat perlaksanaan konsep pengupayaan seratus peratus dalam pengurusannya tetapi elemen-elemen yang dibawa adalah menjurus kepada peratus yang agak tinggi. Ini merupakan antara salah satu faktor yang menyumbang kepada hubungan yang agak mesra dan harmonis di kalangan warga pendidik sekolah berkenaan.

#### **4.5: Kepimpinan Berkesan Dan Hubungannya Dengan Kecemerlangan Sekolah:**

Berasaskan kepada pemerhatian atau pemeriksaan rekod-rekod di sekolah berkenaan, beberapa rumusan tentang pencapaian prestasi atau aspek kecemerlangan sekolah tersebut boleh dibuat. Peningkatan akademik sekolah di dalam peperiksaan awam menunjukkan peningkatan yang menggalakkan (sila lihat lampiran C yang merujuk kepada keputusan SRP atau PMR, SPM dan STPM dari tahun 1992 hingga 1995). Daripada analisis yang dibuat, ketiga-tiga peperiksaan ini memperlihatkan peningkatan tahun demi tahun. Salah satu faktor yang menyumbang kepada pencapaian berkenaan ialah penerimaan majoriti staff terhadap pola pimpinan pengetua.

Lampiran D menggambarkan tentang pencapaian kokurikulum sekolah yang juga membanggakan. Sekolah ini sering mencapai kejayaan-kejayaan yang memberangsangkan di dalam pertandingan-pertandingan kokurikulum. Ini barangkali berasaskan kepada perancangan yang kemas oleh pihak pengurusan sekolah berkenaan. Walau bagaimanapun kita harus mengakui hakikat bahawa perancangan yang baik semata-mata tanpa strategi perlaksanaan yang mendapat sokongan padu secara kolektif oleh keseluruhan staff tidak akan mencapai kejayaan yang cemerlang. Dalam soal ini kebijaksanaan pihak pengetua membina semangat kekitaan di kalangan stafnya telah menyumbang ke arah tersebut.

Kejayaan sekolah ini bukan hanya terbatas kepada kurikulum dan kokurikulum semata-mata tetapi merangkumi aspek keceriaan **atau** budaya sekolah. Lampiran E menunjukkan keputusan budaya sekolah peringkat negeri Kelantan. Pada tahun 1993, sekolah ini mendapat tempat ke **empat** peringkat negeri, 1994 mendapat tempat ke tiga dan pada tahun 1995 ia telah muncul sebagai **johan** budaya sekolah peringkat negeri Kelantan.

Kejayaan-kejayaan yang dirakamkan menerusi dokumen-dokumen atau rekod-rekod yang diteliti ini bukanlah suatu perkara yang **mudah**. Ia memerlukan iltizam dan pembabitkan seluruh warga sekolah. Corak pengurusannya adalah berasaskan pemuafakatan secara kolektif, **amalan** dasar terbuka, kebajikan staf dan kakitangan, pengiktirafan serta galakan kepada guru dan **murid**, berinovatif dan **daya** kreatif serta melakukan pemantauan bersesama untuk mencapai kecemerlangan sekolah berkenaan dalam semua bidang yang disertai.

Sesungguhnya peningkatan pencapaian dalam bidang kurikulum, kokurikulum dan keceriaan serta kepimpinan yang profesional merupakan antara ciri-ciri sekolah berkesan yang dikemukakan oleh Mortimore (1995). Kriteria ini telah dipenuhi menerusi pimpinan pengetua di sekolah berkenaan.

## BAB LIMA

### PERBINCANGAN

#### 5.0: Pendahuluan:

Kepimpinan yang berdasarkan kepada pengupayaan merupakan agenda yang agak **baru** dalam pengurusan organisasi persekolahan di negara ini. Unsur ini menjadi paradigma tindakan setelah cetusan ideanya dikemukakan secara jelas oleh Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia dalam persidangan pendidikan Malaysia yang pertama berlangsung di Institut Aminuddin Baki pada bulan April 1993. Kini ia telah dijadikan sebagai **salah** satu usaha utama ke arah peningkatan kualiti atau kecemerlangan sekolah khususnya. Timbul tekanan-tekanan secara **langsung dan tidak langsung** dalam kepimpinan pendidikan di semua peringkat, terutama di peringkat sekolah untuk menjadikan konsep pengupayaan sebagai satu **amalan** dan bukan **semata-mata** satu retorik atau slogan.

Untuk itu, adalah menjadi **tanggungjawab** bersama supaya konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah ini difahami bukan dalam konteks tradisional yang beku tetapi dalam kontek persekitaran pendidikan yang sentiasa berubah-ubah, di luar kawalan



pihak pengurusan dan seringkali yang sukar diramal atau dijangka. Pendekatan tradisional yang mengutamakan landasan pemikiran bahawa pengupayaan semestinya dihubungkan dengan penyusunan struktur kuasa dalam organisasi iaitu mereka yang berada di tahap operasi diberikan lebih kuasa untuk bertindak atau membuat keputusan. Ini merupakan pendekatan yang melihat masalah sebagai **punca** dari luar dan kerana itu penyelesaiannya juga dicari di luar. Pemikiran sedemikian seolah-olah mengutarakan gerakan **minda** yang mencerminkan bahawa dengan berlakunya perubahan struktur kuasa, maka sekaligus wujud budaya pengupayaan dengan tersendiri. Kedangkalan pemahaman ini akan memberi kesan yang baik dalam pengurusan organisasi sekolah itu sendiri .

Perubahan dalam pengurusan pendidikan diharap akan bermula daripada **pengurus** dan pemimpin pendidikan itu sendiri berdasarkan prinsip altruisma dan struktur organisasi yang dipimpinnya. **Pengurus** pendidikan tidak perlu menunggu dan mengharapkan keadaan yang sedia **ada** akan bertambah baik. Tindakan yang seharusnya dilakukan ialah menggunakan keadaan yang sedia **ada** sepenuhnya sebagai cabaran dan seterusnya menggerak, membina dan mewujudkan keadaan yang boleh dijadikan sebagai peluang untuk membawa perubahan yang diharapkan. Perubahan harus **berteras** dari dalam (inner directed) terutama perubahan di peringkat sekolah. Justeru itu, memahami dan mengamalkan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah akan membawa kepada pencapaian kecemerlangan organisasi persekolahan.

### 5.1: Rumusan:

Kajian ini telah dijalankan dengan membuat pengamatan terhadap pola pengurusan pengetua yang berasaskan konsep pengupayaan. Secara khusus, kajian ini telah dilakukan menerusi catatan pemerhatian, pemeriksaan rekod dan dokumen serta analisis data daripada soal selidik yang dikemukakan. Secara umumnya, kajian ini telah menjawab tiga persoalan utama bagi dihubungkan dengan penilaian pola kepimpinan pengetua berkenaan.

Persoalan pertama dikenalpasti melalui data-data kualitatif dan kuantitatif ialah dalam pengurusan organisasi sekolah tersebut. Pengetua memberi keutamaannya kepada aspek atau konsep pengupayaan. Situasi ini kelihatan dengan ketara apabila aspek hubungan kemanusiaan menjadi pemangkin utama pengurusan pengetua tersebut. Ia juga berhubung dengan tindakan-tindakan yang dapat memancarkan nilai-nilai pemuafakatan, semangat kekitaan, mengutamakan perbincangan dan tindakan secara kolektif. Semua ini merupakan di antara ciri-ciri yang dapat dimanifestasikan menerusi konsep pengupayaan itu sendiri.

Persoalan ke dua yang juga diperolehi menerusi data-data yang dikumpul dan diproses ialah walaupun pengetua mengutamakan pola pengurusan sekolah berdasarkan konsep pengupayaan tetapi ternyata ia juga tidak mengabaikan konsep struktur tugas atau dikenali sebagai pimpinan wira (autokratik). Dalam soal ini, pengetua dalam keadaan-

keadaan tertentu mempelbagaikan pola pengurusannya untuk menangani hambatan-hambatan yang wujud dalam organisasi sekolahnya.

Persoalan ketiga yang dapat dikutip sebagai rumusan kajian ini ialah korelasi di antara hubungan gaya atau pola kepimpinan dengan pencapaian sekolah. Daripada tinjauan bacaan dan dapatan kajian kepimpinan sekolah, korelasi yang cukup jelas wujud di antara pemimpin pengetua dan prestasi sekolah. Keputusan kajian kes ini menunjukkan tahap signifikan yang tinggi : Pola kepimpinan pengetua yang mengutamakan prinsip hubungan kemanusiaan telah menjadi salah satu faktor mewujudkan kepuasan kerja di kalangan guru-guru sehingga menggerakkan guru-guru untuk bertugas dengan penuh dedikasi dan ikhlas bagi mencapai kecemerlangan sekolah seluruhnya. Ia juga wujud hasil dari semangat pemuafakatan yang tinggi dan perasaan seponya terhadap institusi sekolah tempat bertugas.

## **5.2: Perbincangan:**

Dalam bahagian ini dua perkara utama perlu dibeti perhatian. Pertama ialah kesan positif samada secara langsung mahupun secara tidak langsung yang dapat dirumus melalui pelaksanaan konsep pengupayaan di sekolah berkenaan. Kedua pengamatan akan dilakukan terhadap unsur-unsur yang agak ketara dalam aktiviti pengurusan yang berdasarkan konsep pengupayaan itu sendiri dan membuat perbandingan dengan pola pengurusan bersandarkan kepada struktur tugas.

Apabila kaedah penggunaannya dibuat secara berkesan, konsep pengupayaan mempunyai beberapa faedah. Faedah yang pertama dan paling nyata ialah bahawa lebih banyak tugas yang dapat diserahkan oleh pengetua, lebih banyaklah peluang untuk guru-guru mencari dan menerima tanggungjawab yang diberikan. Dengan demikian, sebagai pengurus pendidikan, adalah wajar sekali untuk tugas sesuatu yang memerlukan pemikiran dan inisiatif supaya mereka bebas berfungsi dengan berkesan dan maksimum. Ia juga dapat menggambarkan penggunaan potensi ahli organisasi secara maksimum bagi pencapaian matlamat organisasi.

Faedah yang ke dua ialah mengenai penghasilan keputusan yang lebih baik. Ini di anggap sebagai bentuk penghasilan ketja para subordinat yang paling dekat dengan “tempat kejadian”. Sebagai contohnya para guru berkemungkinan dapat melakukan penilaian fakta-fakta bidang yang dipertanggungjawabkan itu secara yang lebih jelas dan tepat. Situasi sebegini penting dalam pengurusan institusi pendidikan kerana elemen-elemen yang pelbagai memerlukan keputusan yang tepat demi kepentingan pelajar.

Sehubungan dengan itu, proses pengupayaan yang efektif juga akan mempercepatkan tindakan membuat keputusan. Banyak masa yang terbuang apabila para guru dimestikan merujuk kepada pengetua sebelum membuat keputusan. Kelewatan ini dapat dihapuskan apabila para guru diberi kuasa untuk membuat keputusan dengan

serta merta. Keadaan ini tidak menyulitkan kerana **dasar-dasar** atau polisi sekolah telah diberi penjelasan lebih awal.

Seterusnya pula, pola kepimpinan yang berasaskan konsep pengupayaan **juga** membolehkan **para** guru menerima **tanggungjawab** dan membuat pertimbangan. Ini bukan sahaja melatih **para** guru mencetuskan idea yang pelbagai berasaskan kepakaran atau bidang mereka bahkan sekaligus dapat mempertingkatkan keyakinan diri dan kesediaan mereka mengambil inisiatif. Dimaklumi bahawa ciri-ciri keyakinan, inisiatif dan inovatif di kalangan guru adalah penting **bagi** pencapaian matlamat sekolah.

Menerusi perlaksanaan konsep ini **juga** lahirnya budaya pemikiran kreatif dan inovatif. Justeru itu, pengupayaan di kalangan **para** pendidik akan memungkinkan **unsur-unsur** kreatif yang lebih menonjol **pada para** guru. Ia tidak akan bersifat ‘pak turut’ atau sindrom budaya menunggu dalam membuat sesuatu kerangka tindakan ke arah pencapaian kecemerlangan pelajarnya.

Agenda perpaduan merupakan agenda utama dalam pengisian wawasan pendidikan negara. Ia bercirikan **unsur-unsur** pemuafakatan yang **boleh** dibina dan dikembangkan berdasarkan motto yang **sama** iaitu kecemerlangan. Menerusi konsep pengupayaan, ia boleh menentukan pencapaian berkenaan. **Para** guru adalah kumpulan yang akan membina anjakan paradigma secara bersesama atau muafakat supaya objektif

yang digariskan akan tercapai. Jika perkara ini boleh dilakukan dengan berkesan, maka suasana akan lebih menyeronokkan di kalangan guru itu sendiri.

Penilaian pimpinan pengetua sering menjadi bahan atau objek yang diperkatakan oleh para guru. Menerusi unsur pengupayaan ini kita dapati ciri-ciri demokratik menjadi pegangan kepada pengetua berkenaan. Pengetua juga mengamalkan iklim pengurusan terbuka. Dalam keadaan ini dapatlah dijelaskan bahawa peranan pengetua boleh dimetaforakan sebagai penasihat, pembantu dan pemudahcara kumpulan. Sifat yang demikian juga digemari oleh orang-orang bawahan dan membolehkan mereka menjalankan tugas sepenuh daya usaha mereka.

Salah satu unsur kebaikan yang dapat dilihat menerusi perlaksanaan konsep pengupayaan dalam institusi persekolahan ialah lahirnya unsur-unsur kekeluargaan dalam warga sekolah. Masing-masing menganggap peranan mereka penting dalam membangunkan imej atau simbol sekolah. Perkara ini dapat dijelaskan sebagai simbol yang menjadi pegangan bersama supaya dapat menggerakkan ahli-ahli organisasi menuju kepada matlamat yang sama. Pengetua tidak dianggap sebagai 'penurun arahan' semata-mata, tetapi ia bersifat pembimbing. Sehubungan dengan itulah para guru akan dapat memberi tumpuan sepenuhnya terhadap bidang tugas yang diamanahkan. Ia berupaya mengurangkan ketegangan di kalangan warga pendidik. Ini semua merupakan antara faktor ke arah peningkatan prestasi kerja seseorang.

Motivasi merupakan antara aspek penting dalam peningkatan kualiti bidang **tugas** yang dilakukan. Aspek motivasi ini mempunyai korelasi dengan pola pengurusan yang berasaskan konsep pengupayaan. Berasaskan kepada tahap kepercayaan yang tinggi oleh pengetua kepada guru-gurunya, maka motivasi akan lahir, berkembang dan kekal dalam organisasi tersebut. Motivasi di kalangan guru-guru **juga** dapat diasaskan kepada **pola-**pola pengurusan berikut:

- (a) Pengurusan yang mempunyai hubungan **rapat** dengan pekerja
- (b) Pengurusan yang **memberi** kebebasan bertindak
- (c) Pengurusan **memberi** penghormatan dan sanjungan
- (d) Pengurusan dilakukan secara berkumpulan dan mempunyai jalinan yang teguh dan
- (e) Pengurusan melakukan pembahagian kuasa **terutama dari** segi pembuatan keputusan

Pola-pola pengurusan ini sewajarnya diimplimentasikan oleh pengetua yang melaksanakan proses penurunan kuasa. Oleh itu, tidak hairanlah kalau dikatakan bahawa organisasi sekolah yang melakukan penurunan kuasa berupaya membina, memupuk dan mengembangkan motivasi di kalangan guru-guru.

Unsur-unsur **positif** yang digarapkan di **atas** merupakan unsur-unsur yang terbina hasil daripada iklim kepimpinan yang berupaya diwujudkan oleh pengetua berkenaan menerusi pengamalan konsep pengupayaan yang dijadikan teras pengurusannya. Ini

secara tidak **langsung** telah berupaya menyumbang kepada kecemerlangan sekolah tersebut.

Aspek ke dua yang **disentuh** secara **umum** ialah berhubung dengan **unsur-unsur** utama konsep pengupayaan yang menjadi pengamalan di sekolah tersebut. **Menerusi** rekod atau minit mesyuarat perancangan dan peningkatan prestasi sekolah di dapati wujud **empat** dimensi penting **dalam gaya** kepimpinan iaitu (1) membentuk dan menyebarkan wawasan (2) membina kepercayaan dan komitmen organisasi (3) menggunakan sepenuhnya kepakaran dengan pengautonomian dan jaringan bersama dan (4) membentuk pasukan organisasi. Pimpinan pengetua yang berteraskan konsep pengupayaan dengan bertunjangkan unsur kemanusiaan di dapati mempengaruhi **unsur-unsur** seperti penetapan matlamat secara bersama, mekanisme kumpulan dijadikan **asas** untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Rangsangan dari pemimpin dapat mewujudkan bimbingan sendiri **dan** kebebasan diberi dengan berasaskan matlamat kecemerlangan.

Keadaan ini sesungguhnya agak berbeza kalau **kita** perhatikan terhadap beberapa caragaya pimpinan yang berteraskan **struktur tugas** atau dikenali **juga** sebagai pimpinan wira (autokratik). Ia berpusat kepada pemimpin **semata-mata** kerana pemimpin menetapkan matlamat, pemimpin menyelesaikan **masalah**, pemimpin mengenakan ganjaran dan hukuman dan pemimpin **memberi** arahan.



Sesungguhnya hal ini memperlihatkan kepada kita bahawa untuk membina kecemerlangan organisasi sekolah, pengetua harus memahami teori-teori dan cara gaya pengurusan yang dapat membina keyakinan bersama. Inilah yang merupakan platform untuk menuju ke arah kecemerlangan.

### 5.3: Implikasi kajian:

Dapatan daripada kajian ini diharapkan dapat memberi penjelasan kepada para pengurus organisasi pendidikan bahawa perubahan-perubahan dalam organisasi sekolah memerlukan pengetua yang dapat menggunakan ruang kesempatan berasaskan pola kepimpinan yang diterima semua. Dalam soal ini menerusi tinjauan bacaan juga didapati adalah perlu pengetua mengutamakan hubungan kemanusiaan dalam menguruskan organisasi sekolah. Cara gaya pengurusan dan ilmu pengurusan mutakhir juga menjelaskan bahawa unsur-unsur pimpinan struktur tugas yang berlebihan kurang sesuai digunakan dalam mengurus organisasi kini. Namun yang paling penting untuk dijadikan iktibar bersama ialah perlunya pengetahuan ilmu pengurusan institusi sekolah kepada seseorang pengetua untuk mempelbagaikan pola pengurusan walaupun ia mempunyai satu-satu pegangan yang khusus.

Oleh yang demikian adalah menjadi tanggungjawab Kementerian Pendidikan supaya perlantikan pengetua bagi menerajui sesebuah sekolah harus dilengkapi dengan ilmu pengurusan terlebih dahulu. Seandainya dilandasi dengan pengalaman dan

‘senioriti’ semata-mata, ia tidak dapat menghasilkan **para pengurus** organisasi sekolah yang proaktif, **prolifik** dan berupaya membawa sekolah **tersebut** ke tahap gemilang dalam setiap aspek yang diceburi.

#### 5.4: Cadangan:

Berasaskan kepada perlaksanaan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah, adalah wajar dikemukakan beberapa cadangan khususnya untuk pelaksanaan konsep tersebut supaya ia dapat menyumbang ke **arah** yang **positif** dan menuju kepada kecemerlangan sekolah.

Sesuatu yang paling utama dan penting sebelum pelaksanaan konsep pengupayaan dalam organisasi sekolah ialah guru-guru atau kakitangan sekolah perlu diberi penjelasan **tentang** pengupayaan itu sendiri. Pemahaman **dan** penghayatan konsep yang jelas akan memudahkan **para** guru menerima **penanggungjawaban** bidang tugas yang diperuntukkan kepada mereka. Ia selaras dengan penjelasan yang mengatakan bahawa untuk mewujudkan keberkesanan pimpinan sekolah, pengetua harus menerangkan sesuatu matlamat dengan jelas supaya **ia mudah** diikuti oleh **para** guru.

Sehubungan dengan perkara di atas, tidak boleh **dinafikan** lagi tentang penyebaran budaya ilmu. Oleh itu adalah menjadi **tanggungjawab** pemimpin institusi pendidikan supaya dapat membina, memupuk dan menghidupsuburkan konsep

pembudayaan ilmu di kalangan warga pendidik. Budaya membaca harus menjadi pengamalan seluruh warga sekolah. Jika hal ini dapat dilaksanakan sudah tentu kebekuan minda akan menambahkan unsur kreatif, inovatif dan imaginatif dan ini akan memudahkan penyebaran konsep pengupayaan kepada guru. Mereka akan lebih mudah menerima unsur-unsur perubahan sekiranya budaya ilmu menjadi pengamalan hidup mereka.

Selain daripada itu, bagi memungkinkan konsep pengupayaan ini dapat diterima tanpa dolak dalih oleh para guru, satu unsur yang tidak kurang pentingnya dan yang perlu disebatikan dalam jiwa mereka ialah konsep kerja sebagai ibadah. Para guru yang mempunyai tanggapan atau pemahaman sedemikian rupa akan menjadi aset yang cukup bermakna dalam pembinaan sahsiah yang berkualiti dan kecemerlangan dalam bidang tugas yang dipertanggungjawabkan. Oleh yang demikian, terbukti lah tanggapan yang mengatakan bahawa apa yang menjadi agenda utama dalam memikirkan peranan untuk pengisian Wawasan 2020 ialah melahirkan warganegara yang meletakkan kepentingan negara mengatasi kepentingan diri dan mempunyai ciri-ciri manifestasi diri yang berkonsepkan keagamaan dan akhlak yang terpuji.

Seseorang pengetua yang bermatlamat menjadikan konsep pengupayaan sebagai agenda utama pengurusan untuk mempelbagaikan teori-teori pengurusan. Ia tidak boleh bersandarkan kepada satu teori semata-mata tetapi gabungan itulah yang akan mencemakan alternatif yang terbaik untuk pendekatan pengurusan. prinsip pengurusan

insanilah yang menjadi tunjang kepada tindakan ini wajar diimplimentasikan agar **bentuk** pengupayaan tidak dianggap sebagai satu **tanggungjawab** secara berpenyertaan dan secara kolektif.

### **5.5: Kesimpulan:**

Sebagai rumusan, dapatlah dijelaskan bahawa paradigma pengurusan yang berasaskan kepada konsep pengupayaan merupakan **salah** satu paradigma pengurusan untuk mepertingkatkan keberkesanan sesebuah organisasi. Sesungguhnya, pola pengurusan ini jika dapat dilakukan anjakan secara efektif di sekolah, maka tidak mustahil **hasrat** untuk mewujudkan kecemerlangan di institusi pendidikan akan tercapai. Seandainya indikator ini dapat diwujudkan secara **menyeluruh** dan bersepadu. Maka insyaAllah **hasrat** untuk menjadikan negara Malaysia sebagai negara maju sebagaimana yang diilhamkan melalui gagasan Wawasan 2020 akan mencapai sasarannya. Inilah yang menjadi **impian** pihak berwajib dan pendidikan sesungguhnya merupakan wahana yang terbaik **bagi** pencapaian tersebut. Kita mengharapkan semua ini akan mampu merealisasikan inspirasi ke arah pencapaian negara ke tahap gemilang

## BIBLIOGRAFI

- Abdul Shukor Abdullah, 1991. **Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori.** Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Al-Ramaiah, 1992. **Kepimpinan Pendidikan, Cabaran Masa Kini.** Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain, 1991. **Pengurusan Organisasi.** Kuala Lumpur Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Blumberg, A dan Greenfield, W, 1980. **The Effective Principal Perspectives on School Leadership.** Boston : Allyn dan Bacon.
- Bakthiar Mansor, 1994. **Budaya 'Empowerment' Dalam Pengurusan Pendidikan.** Prosiding Seminar National ke empat pengurusan pendidikan (NOV 94) Institut Aminuddin Baki, Genting Highland.
- Bottery, Mike, 1992. **The Ethics of Educational Management.** London : Education Management Series, John Sayer, Cassel Educational Ltd.
- Brookeover, W.B dan Lezott, L, 1979. **Changes In School Characteristics Coincident With Changes in student Achivement.** East Lansing Michigan.
- Bush, Tony, 1986. **Theories of Educational Management.** London : Harper Education Series, Harper and row Publishers.
- Cuban, L, 1988. **The Managerial Imperative and the practice of Leadership in School.** New York : State University of New York Press.
- Davis, Gray A, dan Thomos, Margaret A, 1989. **Effective Schools and Effective Teachers.** Boston : Allyn and Bacon.
- Drucker, Peter F, 1984. **Eksekutif yang Berkesan.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Duke, D.L, 1987. **School Leadership and Instructional Improvement.** New York : Random House.
- Evers, Collin W, and Lakomski, Gabriele, 1991. **Knowing Educational Administration.** England : Pergamon Press.

- Faerman, S. R, Quinn, R.E dan Thompson, M.P 1987. “ **Bridging Management Practice and Theory**: New York State’s Public Service Training Program.” Public administration Review.
- Fiedler, F.E, 1968. Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness. Dalam D. Cartwright dan A. Zander (Eds) **Group Dynamics : Research and Theory** New York : Harper and Row.
- Gaynor, AK. 1974. “Preparing the Organization for Effective Response. Dalam J.S Culbertson, **Objective For School Principles : Concept and Instrument**. Berkeley California : MC Cuthan Publishing Corporation.
- Good, Johd 1, 1979. **A Place Called School**: New York : MC Graw Hill.
- Hall, Valerie, Mackay, Hugh and Moran, Collin, 1986. **Headteachers at Work** : Milton Keynes, Philadelphia : Open University Press.
- Herman, J, J dan Herman, J.L., 1994. **Making Leaders Happen : Practical Planning For School Leaders**. Thousand Oaks : Cot-win Press, INC.
- Hodgkinson, C, 1993 : **Pendidikan dan Masyarakat** : Antara Dasar, Reformasi dan Wawasan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmod, 1993. **Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hoy, W.K and Miskel, C.G, 1991. **Education Administration : Theory, Research and Practice**. New York Random House.
- Ibrahim Mamat, 1993. **Kepimpinan Sekolah :Teori dan Praktis**. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Juhary Haji Ali, 1992. **Prinsip dan Amalan Pengurusan**. Kuala Lumpur : dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamarudin Hj. Hussain, 1994. **Dinamika Sekolah dan Bilik Darjah**. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Katz, D dan Kahn, R.C, 1978 (2nd. Ed.). **The Social Psycology of Organization**. John Willy and Sons, Inc.
- Keith, S dan Girling R.H, 1991. **Education, Management and Participation : New Directions in Educational Administration**. Boston : Ally and Bacon.
- Kimbrough R.B, Burkett C.W, 1990. **The Principalship : Concept and Practices**. Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey.

- Lawley, Peter, 1988, **Deputy Headship**, United Kingdom, London : Terbitan Longman Group. Leithwood, K.K dan Montogomy, D.J. 1996. improving Principal Effectiveness : The Principal Profile : toronto, OISE Press.
- Lipham, J. M Rankin, R.E dan Hoeh, J. A, Jr, 1985. **The Principalship : Concept, Competencies and Cases**. New York : Longman.
- Mahathir Mohamed, 1991. A fully develop country by year 2020. **News Strait Times**. 26. February 1991.
- Mcperson R. B, dan Crowson, R. L, 1987. **Source of Constrain and opportunities for discrestion in principals**. Berkerly, California : Mc Cutchan Publishing.
- Mc Gregor, D, 1960. **The Human Side of enterprise**. New York : Mc Graw. Hill.
- Mortimore, P. 1995. **'Key Characteristics of Effective School'**. Kertas kerja yang dibentangkan di seminar sekolah-sekolah Berkesan anjuran Kementerian Malaysia pada Julai 13 - 14, 1995 di Institut Aminudin Baki, Kuala Lumpur
- Mok Soon Sang, 1988. **Pendidikan di Malavsia**. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Naisbitt, J. Et al, 1990. **Megatrend 2000 : Ten New Directions for The 1990's**, New York : Avon Books.
- Nicholls, S Howard, Et al, 1975. **Creative Teaching;**. London : George Allen, Union Ltd.
- Nik Aziz Nik Pa, 1994. **Penghayatan Wawasan Pembanguna Negara**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nor Azmi Ibrahim, 1994. **Profesionalisme dan Peneupayaan Dalam Perguruan**, Jumal Guru 16 Mei 1994.
- Parkinson C, Northcote and Rustomiji M. K, 1992. **Excellence in Management**, Kuala Lumpur : Federal Publication.
- Robbins, S.P, 1984. **Management : Concept and Practice**. Inc Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Ross W. 1990. **Teacher Empowerment and the Idealogy of Profesionalisme** : Kertas kerja di New York State Council for Social Studies annual Convention, April 1990.
- Rossow L. F, 1990. **The principalship : Dimensions in Instructional Leadership** : Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Sergiovanni T. J, 1984. **The principalship : A Reflective Practice Perspective.** Boston : Allyn and Bacon.

Shulman, L. S, 1987. **“Knowledge and Teaching : Foundation of the New Reform”** Harvard Education review, vol 57, no 1 Feb 1987.

Stoner, J & Wankel, C. 1986 **Management**, edisi ke tiga ,Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Sufean Hussin, 1993. **Pendidikan di Malaysia : Sejarah, Sistem dan Falsafah.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Syed Idrus bin Syed Ahmad, 1993. Mewujudkan Iklim Pentadbiran yang Sesuai, dalam **Jurnal Pendidikan**, Jilid 37, Keluaran 79. Terbitan jemaah Nazir Sekolah Persekutuan, Kementerian Pendidikan Malaysia.

Ubben, G.C. dan Hughes, L.W. 1992. The Principal **: Creative leadership foe Effective School.** Boston : Allyn and Bacon.

Vroom, V.H. and Yetton, 1973. **Leadership and Decision Making.** Pittsburgh, University of Pensylvania Press.

Wan Mohd Zahid Mohd Nordin, 1993. **Wawasan Pendidikan, Agenda Pengisian.** Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.

Weber, G. 1971. **Inner City Children Can Be Taught to Read : Four Sucessful Schools.** Washington, D.C : Council For Basic Education.

Zaidatol Akmaliah, 1990. **Pentadbiran Pendidikan.** Kuala Lumpur ; Fajar Bakti Sdn. Bhd.



## LAMPIRAN A

### UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SINTOK, KEDAH DARUL AMAN

Soal Selidik Untuk Guru-guru

No. Rujukan (Id)			

### KAJIAN GAYA KEPIMPINAN PENGETUA

Borang ini adalah merupakan soal selidik mengenai tingkahlaku kepimpinan Pengetua dan hubungan dengan iklim sesebuah sekolah. Dipohon kerjasama tuan/puan menandakan di tempat berkenaan dengan ikhlas dan jujur. Kerjasama tuan/puan diucapkan ribuan terima kasih.

### BAHAGIAN A

#### Arahan:

- (a) Sila BACA dengan teliti tiap-tiap kenyataan dibawah.
- (b) **FIKIR** dengan amati **sama ada** perlakuan yang dinyatakan itu pernah dilakukan oleh Pengetua **anda**. **Anda** diminta menimbangkan **tentang** KEKERAPAN perlakuan itu ditunjukkan.
- (c) Bulatkan nombor-nombor berkenaan mengikut skala seperti dibawah:

- 5 merujuk kepada PALING KERAP
- 4 merujuk kepada KERAP
- 3 merujuk kepada SEDERHANA
- 2 merujuk kepada JARANG-JARANG
- 1 merujuk kepada TIDAK PERNAH

(untuk diisi  
oleh penyelidik)

1. Sikap Pengetua **anda** mengenai kerja,  
jelas difahami oleh semua guru.

1 2 3 4 5

2. Pengetua **anda mencuba** idea-idea  
baru dengan guru-guru dan kakitangan  
sekolah.

1 2 3 4 5

3. Pengetua **anda** sedia mengambil **berat**  
keatas perkara-perkara **kecil**, demi  
untuk menyenangkan guru-guru dan  
kakitangan sekolah.

1 2 3 4 5

4. Pengetua **anda** mentadbir dengan cara  
kuku besi.

1 2 3 4 5

5. Pengetua **anda** begitu senang untuk  
difahami.

1 2 3 4 5

6. Pengetua mempunyai kata akhir  
dalam persoalan-persoalan mengenai  
sekolah.

1 2 3 4 5

7. Pengetua **anda** adalah seorang yang  
suka merahsiakan maklumat.

1 2 3 4 5

8. Pengetua enggan menjelaskan kepada guru-guru dan kakitangan sekolah tindakan-tindakan **yang** akan diambilnya. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1      2      3      4      5
9. Pengetua bertindak **tanpa** berunding terlebih dahulu dengan guru-guru dan kakitangan sekolah.
- 1      2      3      4      5
10. Pengetua **memberi** layanan **seolah-olah** semua kakitangan sekolah **sama** taraf dengannya.
- 1      2      3      4      5
11. Pengetua bersedia untuk melakukan perubahan.
- 1      2      3      4      5
12. Pengetua membuatkan semua staf rasa selesa apabila bercakap atau berbincang dengan mereka.
- 1      2      3      4      5
13. Pengetua menentukan bahawa semua **guru** dan kakitangan sekolah menjalankan **tugas masing-masing** **pada** tahap keupayaan yang tinggi.
- 1      2      3      4      5
14. Pengetua menerima **saranan** daripada guru-guru dan kakitangan sekolah untuk melaksanakan sesuatu perkara.
- 1      2      3      4      5

- |     |   |  |
|-----|---|--|
| 15. | Pengetua menentukan supaya semua <b>tugas</b> guru dan kakitangan sekolah tersusun dan teratur.         | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |
| 16. | Pengetua mendapatkan persetujuan dari stafnya sebelum melaksanakan sesuatu projek atau program penting. | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |
| 17. | Pengetua <b>anda</b> mengawasi kewibawaan guru-guru dalam sesuatu <b>tugas</b> yang diberikan.          | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |
| 18. | Pengetua membetulkan kesalahan yang dilakukan oleh guru-guru.   | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |
| 19. | Pengetua sedia meluangkan masa untuk membantu guru-guru.  | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |
| 20. | Pengetua mengkritik secara membina.   | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |
| 21. | Pengetua <b>anda</b> menyerahkan kan sesuatu <b>tugas</b> atau kepercayaan dengan penuh kepercayaan.    | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |
| 22. | Pengetua <b>anda</b> melaku kan pemantauan terhadap setiap <b>tugas</b> yang diberikan.                 | <input style="width: 60px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
|     | 1      2      3      4      5   |  |

23. Pengetua **anda memberi** arahan untuk melaksanakan sesuatu tugas melalui memo atau arahan **bertulis**.
- 1 2 3 4 5
24. Pengetua **anda** sering berbincang dengan beberapa orang lain untuk mengambil sesuatu keputusan.
- 1 2 3 4 5
25. Pengetua **anda** akan melaku kan perbincangan secara individu dengan guru-guru mengenai kemajuan sekolah khususnya.
- 1 2 3 4 5
26. Pengetua **anda** memberikan galakan kepada guru-guru untuk meningkatkan profesionalisme mereka.
- 1 2 3 4 5
27. Pengetua **anda** menghargai dan memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi **cemerlang** atau **daya** usaha mereka yang bersungguh-sungguh secara peribadi.
- 1 2 3 4 5
28. Pengetua **anda** mendapatkan penyertaan seluruh staf dalam aktiviti kursus dalaman yang penting di sekola h.
- 1 2 3 4 5

29. Pengetua **anda** memaklumkan kepada guru-guru terlebih dahulu sebelum sesuatu dasar atau polisi sekolah dilakukan.

1      2      3      4      5

30. Pengetua **anda** sentiasa mengamalkan dasar terbuka terhadap perancangan kemajuan sekolah seluruhnya.

1      2      3      4      5

**Terima kasih atas kerjasama cikgu**

## LAMPIRAN B

### UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SINTOK, KEDAH DARUL AMAN

#### Soal Selidik Untuk Pengetua

No. Rujukan (Id)

--	--	--	--

### KAJIAN GAYA KEPIMPINAN PENGETUA

Borang ini adalah merupakan soal selidik mengenai tingkahlaku kepimpinan Pengetua dan hubungan dengan iklim sesebuah sekolah. Dipohon kerjasama tuan/puan menandakan di tempat berkenaan dengan ikhlas dan jujur. Kerjasama tuan/puan diucapkan ribuan terima kasih

#### Bahagian A

##### Arahan:

- (a) Sila BACA dengan teliti tiap-tiap kenyataan di bawah.
- (b) FIKIR dengan amati **sama ada** perlakuan yang dinyatakan itu pernah dilakukan oleh Pengetua **anda**. **Anda** diminta menimbangankan **tentang** KEKERAPAN perlakuan itu ditunjukkan.
- (c) BULATKAN nombor-nombor berkenaan mengikut skala seperti di bawah:

- 5 merujuk kepada PALING KERAP
- 4 merujuk kepada KERAP
- 3 merujuk kepada SEDERHANA
- 2 merujuk kepada JARANG-JARANG
- 1 merujuk kepada TIDAK PERNAH

(untuk diisi  
oleh penyelidik)

1. **Saya** menetapkan matlamat-matlamat dan mem beri tumpuan kepada pencapaian matlamat **tersebut** secara mesyuarah.

1 2 3 4 5

2. **Saya** merangka matlamat sekolah dari segi tanggungjawab dan kebolehan guru-guru melaksanakannya menerusi perbincangan dengan penolong-penolong kanan dan **guru-guru** kanan.

1 2 3 4 5

3. **Saya** berbincang dengan guru-guru mengenai matlamat-matlamat sekolah dalam mensyuarat.

1 2 3 4 5

4. **Saya** akan memberitahu dengan jelas **guru-guru** yang bertanggungjawab dalam setiap **tugas** yang dibagikan.

1 2 3 4 5

5. **Saya** akan berjumpa dan berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai sesuatu **tugas** dan tanggungjawab yang diberikan.

1 2 3 4 5

6. **Saya** memberi galakan kepada guru-guru untuk meningkatkan profesionalisme mereka **bagi** tujuan meningkatkan prestasi kerja.



7.                   1       2       3       4       5  
**Saya** mengambil kesempatan berbual-bual dengan guru-guru **pada** waktu rehat atau lapang **bagi** mengenalpasti masalah kerja mereka khususnya.

1       2       3       4       5

8.                   **Saya** menghargai dan memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang atau **daya** usaha mereka yang bersungguh secara peribadi.

1       2       3       4       5

9.                   **Saya** memberi sokongan secara aktif kepada guru-guru yang **mencuba** inovasi baru dalam melaksanakan tugas.

1       2       3       4       5

10.                  **Saya** menganggap dasar pengurusan secara berse sama atau demokrasi merupakan pengurusan ke arah kecemerlangan.

1       2       3       4       5

11.                  **Saya** memberi tugas atau amanah kepada seseorang guru atau kakitangan dengan penuh kepercayaan.

1       2       3       4       5

12.                  **Saya** beranggapan bahawa guru mempunyai potensi tersendiri dan berupaya melakukan sesuatu **tugas** dengan baik.

1       2       3       4       5

13. **Saya** berbincang dengan penolong-penolong kanan dan guru-guru kanan dalam membuat sesuatu keputusan.

1      2      3      4      5

14. **Saya** boleh ditemui oleh guru-guru untuk membincangkan masalah mereka bila-bila masa atau di **mana** sahaja.

1      2      3      4      5

15. Sesuatu **tugas** atau tanggungjawab yang diberi kepada guru akan **saya** lakukan pemantauan untuk menentukan keberkesanan perlaksanaannya.

1      2      3      4      5

16. **Saya** percaya bahawa autoriti yang diberi kepada guru akan mewujudkan **daya** kreatif di kalangan mereka.

1      2      3      4      5

17. **Saya** beranggapan bahawa prinsip pengupayaan merupakan faktor utama yang meningkatkan kecemerlangan sekolah.

1      2      3      4      5

18. **Saya** suka mempelbagaikan kaedah pengurusan sekolah supaya iklim sekolah dapat menimbulkan keseronokan kepada guru-guru dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

1      2      3      4      5

19. **Saya** mem beri tanggungjawab kepada seseorang guru setelah melaku kan perbincangan secara individu dengannya.

1 2 3 4 5

20. **Saya** menganggap bahawa situasi kerja memainkan peranan utama **bagi** peningkatan prestasi seseorang guru atau pekerja.

1 2 3 4 5

21. **Saya** menggunakan kriteria yang tertentu dalam pengagihan **tugas-tugas** kepada guru.

1 2 3 4 5

22. **Saya** percaya bahawa pembudayaan ilmu di kalangan guru penting dalam melaksanakan **tugas** yang diberikan kepada mereka.

1 2 3 4 5

23. **Saya** yakin bahawa bentuk pengurusan seseorang pengetua mempengaruhi prestasi seseorang guru.

1 2 3 4 5

24. **Saya** membina hubungan yang baik dengan guru-guru supaya wujud kepuasan kerja **bagi** mereka untuk menuju kecemerlangan sekolah.

1 2 3 4 5

25. **Saya** sedia menerima kritikan daripada guru-guru secara terbuka untuk membina kecemerlangan sekolah.

1 2 3 4 5

26. **Saya** memberi kebebasan kepada guru untuk membuat keputusan dalam sesuatu perkara demi peningkatan kecemerlangan sekolah.

1 2 3 4 5

27. **Saya** memberitahu guru-guru bahawa kreativiti dan inovatif mereka digalakkan dan dihargai.

1 2 3 4 5

28. **Saya** berbincang dengan penolong kanan dan guru-guru kanan dalam penetapan prestasi SSB.

1 2 3 4 5

29. **Saya** menggunakan kuasa pemutus (veto) dalam sesuatu perkara tertentu.

1 2 3 4 5

30. **Saya** percaya bahawa perkongsian kuasa dan tanggungjawab akan dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah.

1 2 3 4 5

**Terima kasih atas kerjasama cikgu**

## Lampiran C

### ANALISA KEPUTUSAN PEPERIKSAAN S.R.P 1992

#### A. Mata Pelajaran

MATA	JUM.	BILANGAN MENDAPAT GRED									JUM.	JUM.	%	TARGET	SRP
PELAJARAN	CALON	A1	A2	C3	C4	C5	C6	P7	P8	F9	MASUK	LULUS	LULUS	1992	1991
B. MALAYSIA	310	16	33	76	15	24	38	70	28	10	310	300	96.8	95	90.2
B. INGGERIS	310	19	22	29	11	12	17	54	64	82	310	228	73.5	69	67.1
MATEMATIK	310	39	24	35	12	13	21	67	82	17	310	293	94.6	95.2	90.6
SEJARAH	310	35	19	51	9	14	45	42	48	46	310	264	85.1	89.4	85.5
GEOGRAFI	310	19	27	37	25	11	34	58	64	35	310	275	88.7	90.3	88.2
SAINS KBSM	310	18	26	46	18	28	44	57	48	25	310	285	91.9	94.1	92.3
K. HIDUP A	71	2	6	10	3	2	16	13	11	7	71	63	88.7	86.2	75
K. HIDUP B	200	8	17	24	8	11	24	52	41	15	200	185	92.5	95.1	90
K. HIDUP C	39	~	~	1	2	~	4	10	16	6	39	33	84.6	90	67.4
P. SENI	153	2	7	14	8	28	50	30	10	4	152	147	97.4	91.7	92.5
P. AGAMA ISLAM	102	3	7	43	12	10	14	15	2	4	101	97	96	97	95.6
B. CINA	50	1	~	6	3	2	7	9	7	15	50	35	70	91.8	89.7
B. TAMIL	5	~	~	1	~	1	~	1	~	2	5	3	60	~	25

#### B. Analisa Keputusan SRP 1992

Pangkat	A	B	C	A+B+C	S
Jumlah	225	43	1	269	41
Peratus	72.6	13.9	0.3	86.8	13.2

#### C. Analisa Pencapaian 5 Tahun

GRED		TAHUN				
		1988	1989	1990	1991	1992
A	%	68.3	65.8	62.9	71.4	72.6
B	%	9.3	11.4	9.7	10.4	13.9
A+B	%	77.6	79.9	78.9	81.8	85.5

#### D. Agregat Dalam Sijil (A)

AGGREGAT	5	6	7	8	9	10
JUMLAH	9	7	a	5	10	4

**SEKOLAH MENENGAH HAMZAH, MACHANG, KELANTAN**  
**ANALISIS KEPUTUSAN PMR 1993**

**A. KEPUTUSAN AM**

MATA PELAJARAN	GRED MATA PELAJARAN DAN PERA									US			JUM,
	A	%	B	%	C	%	D	%	A - D	%	E	%	CALON
B. MELAYU	88	28	65	20.7	65	21	78	25	296	94.2	18	5.7	314
B. INGGERIS	30	9.5	35	11.1	30	9.5	104	33	199	63.31	115	37	314
MATEMATIK	53	16.8	47	14.9	60	19	127	40	287	91.4	27	8.6	4
GEOGRAFI	27	8.5	74	23.3	39	12	143	45	263	89.2	34	11	317
SEJARAH	54	17.1	70	22.2	75	24	80	25	279	88.5	36	11	315
SAINS	33	10.5	53	16.9	102	33	106	34	294	93.9	19	6.1	313
KH 1 (KMT)	31	24	43	33.3	31	24	21	16	126	87.6	3	2.3	129
KH 2 (ERT)	72	38.5	46	24.6	42	22	22	12	182	97.3	5	2.6	187
PEN. ISLAM	50	27.4	45	24.7	43	24	39	21	177	97.2	5	2.7	182
B. ARAB	1	1.7	4	6.9	11	19	27	47	43	74.1	15	26	58
B. CINA	3	5.8	8	15.6	6	12	22	43	39	76.4	12	24	51
B. TAMIL	~	~	~	~	~	~	1	14	1	14.2	6	86	7

**B. ANALISIS PANGKAT A**

PANGKAT	8A	7A	6A	5A	4A	3A	2h	1A
JUMLAH	5	12	9	9	15	20	29	38

**C. KEPUTUSAN KESELURUHAN SRP / PMR 3 TAHUN**

TAHUN	1990	1991	1992	1993
% LULUS	78.8	81.8	86.4	86.6

**SEKOLAH MENENGAH HAMZAH  
18500 MACHANG, KELANTAN**

**ANALISIS KEPUTUSAN PEPERIKSAAN PMR 1994**

MATA PELAJARAN	JUMLAH DAN PANGKAT MATA PELAJARAN					JUM CALON	JUM. LULUS	% LULUS	% 1993
	A	B	C	D	E				
<b>B. MELAYU</b>	<b>117</b>	102	57	26	16	318	302	94.4	94.2
<b>B. INGGERIS</b>	11	39	65	85	118	318	200	62.9	63.3
<b>MATEMATIK</b>	49	76	79	97	16	318	301	94.7	91.4
<b>SAINS</b>	<b>34</b>	64	106	98	16	318	302	94.9	93.9
<b>SEJARAH</b>	<b>69</b>	85	89	62	20	325	305	93.9	88.5
<b>GEOGRAFI</b>	<b>54</b>	69	93	74	33	323	290	89.8	89.2
<b>P. AGAMA ISLAM</b>	143	48	15	10	10	226	216	95.6	97.2
<b>KH (KMT) 1</b>	56	47	29	10	1	143	142	99.3	97.6
<b>KH (ERT) 2</b>	51	69	42	11	4	177	173	97.7	97.3
<b>B. ARAB</b>	2	21	29	28	16	96	80	83.3	74.1
<b>R. CINA</b>	2	8	16	4	3	34	30	90.9	76.4
<b>B. TAMIL</b>			1	1	5	7	2	<b>28.5</b>	<b>14.2</b>

**A. ANALISIS PMR 1994**

LULUS	GAGAL	J / CALON	% LULUS
<b>288</b>	<b>37</b>	<b>325</b>	<b>88.6</b>

**B. PENCAPAIAN PMR 1993**

J/CALON	J / LULUS	% LULUS
320	271	84.5

**C. ANALISIS PANGKAT**

PANGKAT	9A /	8A	7A	6A	5A	4A	3A	2A	1A
<b>1994</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	
<b>1993</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>38</b>	

**ANALISA KEPUTUSAN SPM 1992**  
**SEK. MEN. HAMZAH, 18500 MACHANG, KELANTAN**

**A. Keputusan Mengikut Mata Pelajaran**

MATA PELAJARAN	BILANGAN CALON MENDAPAT GRADE										JUM.	JUM.	%	SPM
	A1	A2	C3	C4	C5	C6	P7	P8	F9	LULUS	CALON	LULUS	1991	
B. MALAYSIA	1	7	27	11	20	40	56	33	24	195	222	87.6	92.9	
KESUSASTERAAAN MELAYU	2		17	5	9	16	17	27	26	33	119	78.1	65.9	
B. INGGERIS	1	4	11	6	14	19	37	41	89	133	222	59.9	57.2	
B. CINA	~	~	6	1	~	6	2	3	3	18	21	85.7	81	
MAT. SUKATAN (C)	12	12	24	11	6	18	11	23	98	117	215	54.4	49.8	
MAT. TAMBAHAN	~	1	6	8	2	8	~	4	17	29	46	63	62.7	
RAMPAIAN SAINS	1	1	4	1	4	18	22	33	79	84	163	51.5	32.7	
BIOLOGI		4	9	5	4	17	7	7	4	53	57	92.9	81	
FIZIK		2	6	2	3	7	11	16	10	47	57	82.4	82.5	
KIMIA	1	1	6	3	1	8	9	8	18	37	55	67.2	39	
SEJARAH	17	20	19	6	13	22	13	17	50	127	176	72.1	59.5	
GEOGRAFI	1	3	10	7	9	25	26	32	107	115	222	51.8	52.7	
LUKISAN		4	4	10	12	44	23	17	8	106	114	92.9	72.3	
PERDAGANGAN		2	5	10		9	9	10	18	45	63	71.4	73.8	
PRINSIP AKAUN	3	3	2	3	1	4	1	3	8	20	28	71.4	50	
P. AGAMA ISLAM	37	21	21	6	11	14	16	9	6	136	142	95.7	88.6	
B. TAMIL	-	-	-	-	-	1	~	1	3	2	5	40		

**B. Analisa Keputusan SPM**

PANGKAT	1	2	3	SAP	9	J / L	J / C
JUMLAH	42	68	58	21	33	168	222
PERATUS	18.9	30.6	26.1	9.4	14.8	75.6	

**C. Pencapaian 2 Tahun Lepas**

TAHUN	1990	1991
% LULUS	77.3	66.9



**SEKOLAH MENENGAH HAMZAH**  
18500 MACHANG, KELANTAN

**ANALISIS KEPUTUSAN SPM 1994 MENGIKUT MATA PELAJARAN**

MATA PELAJARAN	BILANGAN CALON MENDAPAT GRADE									JUM. LULUS	JUM. CALON	%	SPM 1993	SPM 1992
	A1	A2	C3	C4	C5	C6	P7	P8	F9					
B. MELAYU	3	4	30	22	37	38	46	26	19	206	225	91.6	96.7	87.8
B. INGGERIS	7	2	11	14	22	18	25	38	88	137	225	60.9	60.1	50.9
MATEMATIK	15	12	11	15	22	18	17	19	96	129	225	57.3	57.5	54.4
SAINS	2	6	7	9	20	17	33	28	35	122	157	77.7	71.6	51.5
SEJARAH	7	8	20	15	28	25	36	31	55	170	225	75.6	82.7	72.1
PEN. ISLAM	15	26	30	28	18	6	9	9	2	141	143	98.6	93.1	95.7
PEN. MORAL	2	4	5	7	14	9	12	14	15	67	82	81.7	87.1	~
MAT. TAMBAHAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	26	80.8	59.1	63
FIZIK	2	4	5	8	5	6	8	11	4	44	48	91.7	68.9	82.4
KIMIA		4	5	4	6	~	12	13	22	44	66	66.7	35.1	67.2
BIOLOGI		4	5	5	4	8	18	15	9	59	68	86.8	83.8	92.9
KES. MELAYU		1	3	3	5	13	23	11	22	59	81	72.8	85.5	78.1
GEOGRAFI				1	10	29	24	14	10	70	94	83	74.2	51.8
PEN. SENI		1	~	4	5	19	14	7	7	50	52	96.2	100	92.9
EKONOMI ASAS		3	~	1	3	5	11	12	8	35	43	81.4	83.6	~
PRINSIP AKAUN	1	2	5	4	11	8	16	19	27	60	87	69	80	71.4
PERDAGANGAN	16	11	12	11	12	12	39	19	16	132	148	89.2	89.9	71.4
ERT			1	-	~	~	4	2	7	7	14	50	51.3	~
B. CINA	1	3	1	2	2	2	13	5	2	29	31	93.5	100	85.7
B. TAMIL	~	~	~	3	~	~	~	~	1	3	4	75	~	~

**Analisis Keputusan SPM 1993 - 1994**

PANGKAT		1	2	3	SAP	9	J / L	J / C
JUMLAH	1993	29	66	55	43	22	150	215
	1994	48	71	38	37	68	157	225
PERATUS	1993	13.5	30.7	25.6	20	10.2	69.8	
	1994	21.3	31.6	16.9	16.4	20.2	69.8	

**Pencapaian SPM Tahun 1991 - 1994**

TAHUN	1991	1992	1993	1994
J. CALON	239	222	215	225
% LULUS	66.9	75.6	69.8	69.8

**ANALISA KEPUTUSAN SPM 1993**  
**SEK. MEN. HAMZAH, 18500 MACHANG, KELANTAN**

**A. Keputusan Mengikut Mata Pelajaran**

MATA PELAJARAN	BILANGAN CALON MENDAPAT GRADE									JUM. LULUS	JUM. CALON	% LULUS	SPM 1993
	A1	A2	C3	C4	C5	C6	P7	P8	F9				
BAHASA MALAYSIA	3	7	25	34	35	35	44	22	7	205	212	96.7	87.8
BAHASA INGGERIS	5	6	5	13	17	21	35	26	85	128	213	60.1	59.9
MATEMATIK	10	11	13	12	12	17	24	24	91	123	214	57.5	54.4
SAINS	5	2	5	4	8	15	27	35	40	101	141	71.6	51.5
SEJARAH	7	2	12	13	30	47	18	51	35	180	215	83.7	72.1
PENDIDIKAN ISLAM	6	13	15	27	13	16	26	19	10	135	145	93.1	95.7
PENGETAHUAN MORAL	0	0	2	13	10	9	18	9	9	61	30	87.1	~
MAT. TAMBAHAN	1	0	4	4	6	2	2	7	18	26	44	59.1	63
FIZIK	1	2	3	2	7	4	11	21	23	51	74	68.9	82.4
KIMIA	1	1	2	2	1	4	5	10	48	26	74	35.1	67.2
BIOLOGI	0	3	4	6	5	10	16	18	12	62	74	83.8	92.9
KESUSASTERAAN	2	4	5	5	11	14	15	8	11	65	76	85.5	78.1
GEOGRAFI	0	0	0	1	10	22	21	44	34	98	132	74.2	51.8
PENDIDIKAN SENI	1	3	0	5	9	10	0	3	0	31	31	100	92.9
PRINSIP AKAUN	0	2	4	5	3	6	3	5	7	28	35	80	71.4
EKONOMI ASAS	8	5	4	4	2	5	7	11	9	46	55	83.6	~
PERDAGANGAN	4	2	6	3	9	10	29	18	10	81	91	89	71.4
EKON. RUM. TANGGA	0	0	0	0	0	0	5	15	19	20	39	51.3	~
BAHASA CINA	2	1	4	0	6	8	8	2	0	31	31	100	85.7

**B. Analisis Keputusan SPM**

PANGKAT	1	2	3	SAP	9	J/L	J/C
JUMLAH	29	66	55	43	22	150	215
PERATUS	13.5	30.7	25.6	20	10.2	69.8	

**C. Pencapaian 2 Tahun Lepas**

TAHUN	1991	1992
J. CALON	239	222
% LULUS	66.9	75.6

**ANALISIS KEPUTUSAN SPM 1994 & 1995 MENGIKUT MATA PELAJARAN**

GRED SUBJEK	Thn	1	2	% 1 & 2	3	4	5	6	% 3 - 6	7	8	% 7 & 8	% 1 - 8	9	GRED PURATA	JUM. LULUS	JUM. CALON
<b>GEOGRAFI</b> ( - )	95	0	2	1.6	4	4	16	17	33.1	26	22	38.7	73.4	33	7	91	124
	94	0	0	0	0	1	10	28	41.5	24	15	41.5	83	16	7	78	94
<b>SASTERA M.</b> ( - )	95	2	3	6.1	5	5	3	5	22	14	13	3.9	61	32	7	50	82
	94	0	1	1.2	3	3	5	13	29.6	23	11	42	72.8	22	7.1	59	81
<b>PEN. SENI</b> ( + )	95	0	0	0	1	2	15	20	63.3	16	4	33	96.7	2	6.1	58	60
	94	0	1	1.9	0	4	5	19	53.8	14	7	40.4	96.2	2	6.3	50	52
<b>B. CINA</b> ( + )	95	3	2	13.9	4	2	5	4	41.7	9	5	38.9	94.4	2	5.5	34	36
	94	1	3	12.9	1	2	2	2	22.6	13	5	58.1	93.5	2	6.1	29	31
<b>B. TAMIL</b> ( - )	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9	0	2
	94	0	0	0	0	3	0	0	75	0	0	0	75	1	5.3	3	4
<b>AL-Q &amp; AL-S</b>	95	3	4	23.3	8	9	1	2	66.7	3	0	10	100	0	3.6	30	30
<b>SYARIAH</b> <b>B.ARAB</b>	95	0	1	3.3	2	7	6	3	60	7	3	33.3	96.7	1	5.5	29	30
	95	1	1	6.7	2	4	1	5	40	4	6	33.3	80	6	6.3	24	30

**ANALISIS KEPUTUSAN PEPERIKSAAN SPM 1994 & 1995 MENGIKUT PANGKAT**

TAHUN	PANGKAT	1	3	3	SAP	9	JUMLAH LULUS	JUMLAH CALON
<b>1995</b>	<b>JUMLAH</b>	46	82	49	39	34	177	250
	<b>%</b>	18.4	32.8	19.6	15.6	13.6	70.8	
<b>1994</b>	<b>JUMLAH</b>	48	71	38	31	31	157	225
	<b>%</b>	21.3	31.6	16.9	13.8	13.8	69.8	

**PENCAPAIAN SPM TAHUN 1991 - 1995**

TAHUN	1991	1992	1993	1994	1995
<b>JUMLAH</b>	239	222	215	225	250

**SEKOLAH MENENGAH HAMZAH, MACHANG, KELANTAN**  
**ANALISA KEPUTUSAN STPM 1992**

**A. Keputusan Am**

MATA PELAJARAN		GRED MATA PELAJARAN										JUMLAH DAN GRED MATA PELAJARAN										JUM. LULUS	JUM. CALON			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B	C	D	E	A - E	R	F								
PENGHAJIAN AM	17	6		11	52	720		5		4	1	5	10	22	24	25	86	10	0	96	96					
	2	14		82	430	12		4		9	4	89.5						10.5		100						
BAHASA MALAYSIA	12	1	1	1	6	2	0	2	3	1	4	4	3	3	6	21	37	18	8	90	0.5	1	95	96		
	2	4		11		20	26	22		8	2	1	2	93.7					5.3		1	99				
SEJARAH	2	0	0		0	16		14		23	15	23	5	10	19		21	23	11	84	10	2	94	96		
	6	34		18		17	10		10	4	1	1	1	87.5					10.4		2.1	97.9				
GEOGRAFI	10	4		9		14		11		9	7	1	5	1	7		15		13	10	46	12	3.3	58	60	
	3	0		11		11		9		13	8	4	3	1	76.7							20		96.7		
	4	0		4		3		31		4	9	7	9	11												
EKONOMI	103	39		7		10		3		8		15	1	1		7		5	7	21	15	22	36	58		
	2	0		1		1		7		4	9	6	3	27	36.3						25.8	37.9	62.1			
	3	0		1			5	2	6	5	7	6	2	8												
K SASTERAAN	1	0		11		8	9	7		19		15	14	0	2		12	28	17	59	14	1	73	74		
	2	0	2		13		16	19	16	5	3	0	79.8								18.9	1.3	98.7			
	6	2	8		11		23	18	10	1	1	0														

**B. Analisa Prinsipal**

Prinsipal	5P	4P	3P	2P	1P
Jum. calon	37	35	14	8	2
Peratus	38.5	36.4	14.6	8.3	2.8

**C. Pencapaian 5 Prinsipal**

TAHUN	1989	1990	1991	1992
5P	9	21	19	37
PERATUS	15.5	33.3	23.7	38.5

**SEKOLAH MENENGAH HAMZAH, MACHANG, KELANTAN**  
**ANALISIS KEPUTUSAN STPM 1994**

**A. KEPUTUSAN AM**

MATA PELAJARAN	KER	GRED MATA PELAJARAN									JUMLAH DAN GRED MATA PELAJARAN									JUM & % LULUS	JUM. CALON
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B	C	D	E	A - E	R	F			
PENGAJIAN AM	1	7	14	20	16	22	17	9	9	6	27	18	25	18	15	103	13	4	96.6	120	
	2	30	12	15	16	14	12	7	7	7	85.6						10.8	3.4			
BAHASA MALAYSIA	1	11	22	24	11	18	16	12	3	4	1	8	18	27	21	75	35	10	91.6	120	
	2	~	~	2	14	18	23	18	7	35	62.5						29.1	8.3			
SEJARAH	2	~	4	3	15	27	29	22	11	9	~	3	15	22	32	72	37	11	90.8	120	
	6	2	1	5	13	13	30	23	10	23	60						30.8	92			
GEOGRAFI	1	2	4	6	5	8	8	2	~	1	9	10	6	4	3	32	3	~	100	35	
	4	15	5	7	7	3	3	4	13	4	91.4						8.6	~			
					8	5	1	1	~	~	~										
EKONOMI	1	2	9	3	18	15	21	5	12	28	3	9	8	19	10	49	31	33	70.7	113	
	2	1	5	8	13	19	17	7	11	32	43.3						27.4	29.2			
	3	~	2	9	7	11	15	7	12	49											
K'SASTERAAN	1	2	2	8	10	11	16	15	13	7	1	1	7	14	18	41	40	2	97.4	83	
	2	~	~	~	5	10	22	3	26	8	49.3						48.1	2.4			
	6	2	3	4	9	15	11	23	10	6											
LUKISAN	2	~	1	~	1	1	1	~	~	1	~	~	1	2	1	4	1	~	100	5	
	4	~	~	~	2	~	3	~	~	~	80						20	~			
	6	~	~	~	1	1	3	~	~	~											
SYARIAH	1	~	~	~	~	~	1	~	~	~	-	-	-	-	-	1	1	~	100	1	
	2	~	~	~	~	~	~	~	~	1	n						i nn	~			

**B . ANALISIS PRINSIPAL**

PRINSIPAL	5P	4P	3P	2P	1P
JUM. CALON	28	25	24	24	17
PERATUS	23.3	20.8	20	20	14.1

**C. ANALISIS KESELURUHAN**

PERKARA	LULUS	GAGAL	JUM. CALON
JUMLAH	118	2	120
PERATUS	98.3	1.7	

**SEKOLAH MENENGAH HAMZAH, MACHANG, KELANTAN**  
**ANALISIS KEPUTUSAN STPM 1995**

**A. Keputusan Am**

MATA PELAJARAN	JUMLAH DAN GRADE MATA PELAJARAN								% LULUS	JUMLAH CALON
	A	B	C	D	E	A - E	R	F		
PENGAJIAN AM	2	11	24	31	26	94	22	~	100	116
	81.1					81.1	18.9	~		
BAHASA MELAYU	7	14	18	24	18	81	29	6	94.8	116
	69.8					69.8	25	5.2		
SEJARAH	3	13	27	28	24	95	18	3	97.4	116
	81.9					81.9	15.5	2.6		
GEOGRAFI	7	11	18	17	3	56	29	4	95.5	89
	62.9					62.9	32.6	4.5		
EKONOMI	4	3	6	5	15	33	12	4	91.8	49
	67.3					67.3	24.5	8.2		
KESUSASTERAAN MELAYU	5	1	15	19	26	66	26	2	97.9	94
	70.2					70.2	27.7	2.1		

**B. Analisis Prinsipal 1995**

PRINSIPAL	5P	4P	3P	2P	1P
JUMLAH	42	29	22	13	7
1994	28	25	24	24	17

**C. Analisis Keputusan STPM 1995**

JUMLAH CALON	JUMLAH LULUS	% LULUS
116	113	97.4
120	118	98.3

**LAMPIRAN D**

**BORANG MAKLUMAT  
KEJAYAAN / ANUGERAH SEKOLAH-SEKOLAH  
NEGERI KELANTAN TAHUN 1993 - 1995**

NAMA DAN ALAMAT SEKOLAH

SEKOLAH MENENGAH HAMZAH  
18500 MACHANG, KELANTAN

NO. TELEFON

09 -

BIL	KEJAYAAN / ANUGERAH	TAHUN KEJAYAAN	PERINGKAT NEGERI			PERINGKAT NEGARNAS					
			JOHAN	N. JOHAN	KE-3	SAGUHATI	JOHAN	N. JOHAN	KE-3	SAGUHATI	
1	Kuiz Pengguna Peringkat Negeri	1994			/						
2	Bahas B. Inggeris Peringkat Negeri	1994			/						
3	Pertandingan Ilmu Medan Perang Pasukan Kadet Polis Peringkat Negeri	1994	/								
4	Pidato Piala Diraja	1994	/								
5	Pidato Ketatanegaraan	1994	/								
6	Pertandingan Rekapipta	1994						/			
7	Pertandingan Budaya Sekolah	1994									
8	Kuiz Pengguna Peringkat Negeri	1994						/			

**BORANG MAKLUMAT**  
 KEJAYAAN / ANUGERAH SEKOLAH-SEKOLAH  
 NEGERI KELANTAN TAHUN 1993 ■ 1995

NAMA DAN ALAMAT SEKOLAH : SEKOLAH MENENGAH HAMZAH  
 18500 MACHANG, KELANTAN

NO. TELEFON : 09 -

NO.	KEJAYAAN / ANUGERAH	TAHUN KEJAYAAN	PERINGKAT NEGEFU				PERINGKAT KEBANGSAAN			
			JOHAN	N. JOHAN	KE-3	SAGUHATI	JOHAN	N. JOHAN	KE-3	SAGUHATI
1	Pertandingan Ilmu <b>Medan</b> Perang Pasukan Kadet Polis Peringkat Negeri	1995	/							
2	Kuiz Pengguna Peringkat negeri	1995			/					
3	Kuiz Sejarah Peringkat Negeri	1995	/							
4	Forum Remaja	1995		/						
5	Pidato Ketatanegaraan	1995	/							
6	Pidato <b>Piala</b> Diraja	1995		/						
7	Bahas Bahasa Inggeris	1995	/		/					
8	Pertandingan Budaya Sekolah	1995								
9	Anugerah Penghargaan Sekolah Cemerlang Sekolah Menengah Gred 'A'	1995								



**BORANG MAKLUMAT**  
**KEJAYAAN / ANUGERAH SEKOLAH-SEKOLAH**  
**NEGERI KELANTAN TAHUN 1993 - 1995**

NAMA DAN ALAMAT SEKOLAH

: SEKOLAH MENENGAH HAMZAH  
 18500 MACHANG, KELANTAN

NO. TELEFON

: 09 -

BIL	KEJAYAAN / ANUGERAH	TAHUN KEJAYAAN	PEKINUKAI NEGERI			PEKINUKAI KEDAIKUSAAIN			
			JOHAN	N. JOHAN	KE - 3	SAGUHATI	JOHAN	N. JOHAN	KE - 3
1	Olahraga (Lompat Tinggi)	1994		/					
2	Olahraga (Lompat Tinggi W)	1994		/					
3	Olahraga (110 m L/P)	1994		/					
4	Olahraga (500 m)	1994		/					
5	Olahraga (400 m)	1994	/						
6	Olahraga (Lompat Tinggi L)	1995		/					
7	OLahraga (400 m)	1995	/						
8	Bola Baling 18 L 5 orang mewakili MSSD/KK	1995		/					
9	Bola Baling 18 P MSSD KK	1995		/					
10	Badminton (L/P)	1994	/	/	/				
11	Badminton (T/M)	1995	/	/					

# BORANG MAKLUMAT

SEKOLAH MENENGAH HAMZAH  
18500 MECHANG, KELANTAN

09 -

BIL	KEJAYAAN / ANUGERAH	TAHUN	PERINGKAT NEGERI				PERINGKAT KEBANGSAAN				
			KEJAYAAN	JOHAN	N.JOHAN	KE - 3	SAGUHATI	JOHAN	N.JOHAN	KE - 3	SAGUHATI
1	Pertandingan Ragbi MSSK Bawah 18	1993			/						
2	Pertandingan Ragbi MSSK Bawah 15	1993				/					
3	Pertandingan Ragbi MSSK Bawah 18	1994				/					
4	Pertandingan Ragbi MSSK Bawah 15	1994					/				
5	Kejohanan Ragbi bawah 21 tahun Piala Asia (seorang pelajar mewakili negara)	1994 dan 1995									

**BORANG MAKLUMAT**  
**KEJAYAAN / ANUGERAH SEKOLAH-SEKOLAH**  
**NEGERI KELANTAN TAHUN 1993 - 1995**

NAMA DAN ALAMAT SEKOLAH

: SEKOLAH MENENGAH HAMZAH  
 1800 MACHANG, KELANTAN

NO. TELEFON

: 09 -

BIL	KEJAYAAN / ANUGERAH	TAHUN KEJAYAAN	PERINGKAT NEGERI				PERINGKAT KEBANGSAAN			
			JOHAN	N JOHAN	KE - 2	SAGHEHATT	JOHAN	N JOHAN	KE - 2	SAGHEHATT
1	Ujian Tilawah / Tahfiz Al - Quran	1993	/							
2	Pertandingan Kawad Kadet Polis Peringkat Negeri	1993	/							
3	Pertandingan Ilmu Medan Perang	1993	/							
4	Sarjan Kadet Terbaik Peringkat Negeri	1993	/							
5	Keseluruhan Pertandingan Kawad & Undang-undang	1993	/							
6	Pesta Pantun Peringkat Negeri	1993	/							
7	Kuiz Pengguna Peringkat Negeri	1993	/							

## LAMPIRAN E

### KEPUTUSAN PERTANDINGAN BUDAYA SEKOLAH 1995 BAHAGIAN SEKOLAH MENENGAH

Bil	Nama Sekolah	Kaw. Sek. 230	Keber. Bang. 100	Bilik Darj. 100	Perpus takaan 100	Bilik Guru 50	Bilik G.Besar 30	Pej. Sek. 40	Tan das 100	Kan tin 150	Makmal Sains 100	SRT 100	SP 100	Daya Cipta 100	Budaya 350	Jum. 1650	%
1	SM Hamzah Machang, Kelantan	185#	61	59#	96#	30#	25#	31#	71	104	92#	81#	86#	79#	280	1280	
2	SM Pangkal Meleret Machang	182	58	54	86	26	23	26	64	99	81	59	68	78	289#	1193	
3	SM Pintu Geng, K. Bharu	174	62#	55	84	27	14	26	80#	112#	72	62	55	67	279	1179	
4	SM Wakaf Baru, Tumpat	173	54	47	68	26	21	21	68	108	66	70	69	71	245	1170	
5	SM Ayer Lanas, Jeli	168	52	53	88	25	22	23	59	95	75	73	63	63	210	1069	
6	SM beris Kubor Besar, Bachok	170	57	51	76	19	18	22	65	96	70	52	49	62	225	1032	
7	SM Sri Gunong, Bachok	147	48	53	79	23	20	25	54	94	71	84	59	59	199	1015	
8	SM Salor, Kota Bharu	168	46	40	66	17	15	21	60	96	68	65	74	63	200	999	
9	SM Kedondong, P. Mas	157	53	47	56	22	22	24	65	94	54	55	32	61	210	952	
10	SM Keroh, Kuala Krai	141	50	45	50	21	16	22	61	94	61	49	78	53	199	940	

# Terbaik Dalam Aspek Berkenaan

## Pencalonan **Baru**

## LAMPIRAN F

### SEJARAH SEKOLAH MENENGAH HAMZAH

Sekolah Menengah Hamzah ditubuhkan **pada** tahun 1976 dengan nama Government English School Machang. Ia lahir dari kesedaran rakyat Machang dan **juga** pihak pemerintah ketika itu **tentang betapa** pentingnya sekolah-sekolah beraliran Inggeris untuk kemajuan anak tempatan. Kesedaran **ini** timbul setelah tertubuhnya Ismail English School yang kemudian dikenali sebagai Sultan Ismail College, di Kota Bharu.

**Pada** peringkat permulaan sekolah ini tidak mempunyai bangunan sendiri dan menumpang di Sekolah Rendah Kebangsaan Machang. **Pada** tahun 1959, Government English School Machang telah diubah menjadi Sekolah Inggeris Hamzah, mengambil sempena nama Menteri Besar Kelantan ketika itu iaitu Yang Teramat Mulia Tengku Mohd Hamzah Ibni Al-Marhum Tengku Zainal Abidin (Tengku Seri Maharaja). Serentak itu **juga**, sekolah ini berpindah ke bangunan baru di Lot 3889 yang mempunyai keluasan 6 ekar 70 depa. Bangunan baru **ini** mengandungi 3 blok dan 1 bangunan pentadbiran dengan 13 bilik darjah.

**Pada** tahun 1961, sebuah kelas tingkatan satu **aliran** Melayu telah dibuka di sekolah ini. Bilangan pelajar bertambah dari setahun ke setahun hinggalah bangunan yang sedia **ada** tidak mampu **lagi** untuk menampung jumlah yang ramai. Oleh itu, **pada**

tahun 1971, pihak pemerintah bersetuju untuk membina satu kawasan **baru bagi** sekolah ini, iaitu di Jalan Pasir Puteh. Pembinaan bangunan **baru** siap **pada** tahun 1972 dan bermula **pada** Mac 1972, Sekolah Menengah Hamzah berpindah **pula** ke kawasan bar-u ini.

Bangunan **baru** mengandungi:

1. I Bangunan pentadbiran dan **bilik** guru
2. 16 Bilik darjah
3. 1 Perpustakaan
4. 3 Makmal sains
5. 2 Bilik ERT
6. 1 Bengkel SP
7. 1 Kantin
8. 1 Padang permainan

Bermula **pada** tahun 1972, kelas tingkatan **empat aliran** Melayu dihadkan untuk **aliran** sains sahaja. Dengan ini tingkatan 4 dan 5 Sekolah Menengah Hamzah lebih menekan jurusan sains sahaja.

## LAMPIRAN G

### BIODATA PENGETUA YANG DIKAJI

Tuan Hj. Mohd Salleh b. Mohd Hussain merupakan seorang tokoh pendidik yang disegani di negeri Kelantan. Kegigihan, dedikasi dan kepimpinan yang **ada pada** beliau telah menjulang namanya dalam dunia pendidikan di negeri **ini**. Kecemerlangan beliau terbukti dari pencapaian dan peningkatan beliau yang cepat dalam perkhidmatan. Beliau mendapat pendidikan awal di Sekolah Kebangsaan Padang Pak **Amat**, Pasir Puteh, Kelantan dan seterusnya menyambung pelajaran di peringkat menengah di Sekolah Menengah Kamil sehingga tingkatan 5. Selepas mendapat keputusan yang cemerlang dalam SPM beliau ditawarkan menyambung pelajaran ke tingkatan 6 di Sekolah Menengah Sultan Abdul Halim, Jitra, Kedah.

Beliau menyambung pelajaran ke Universiti Malaya dan berjaya memperoleh Ijazah Pertama **pada** tahun 1970. Oleh kerana minat beliau yang mendalam terhadap bidang pendidikan, beliau mengikuti Diploma Pendidikan di UM dan berjaya memperolehnya **pada** tahun 1971.

Bermula **pada** tahun 1972, beliau mula bertugas sebagai seorang pendidik di SM Abdul **Samad**, Machang, Kelantan. **Pada** tahun 1975, beliau dinaikkan pangkat sebagai Penolong Kanan 1 di SM Tok Janggut, Pasir Puteh. Setelah menanggung pengalaman

sebagai pentadbir **selama** 6 tahun, beliau dinaikkan pangkat menjadi pengetua SM Putera, Kota Bharu. **Bermula** dari sini, beliau yang kaya dengan pengalaman mentadbir, bertukar ke beberapa buah sekolah menengah di Kelantan sebagai pengetua. Sekolah-sekolah **tersebut** adalah SM Hamzah **pada** 16.383, Sek Men. Tok Janggut **pada** 16.11. 95. Kini beliau menjadi pengetua Maktab Perguruan Kota Bharu.

Semasa menjadi pengetua, beliau tidak pernah jemu untuk mencari ilmu. Beberapa kursus yang dianjurkan oleh IAB disertainya. Antaranya ialah Kursus Pengurusan, Kursus Program Terancang, Kursus Komputer, Kursus Bimbingan dan Kaunseling **serta** Kursus Penerapan Budaya Ilmu.

Di **samping** sibuk dengan tugas sebagai pengetua, beliau masih berkesempatan dan tidak pernah menolak untuk menjadi ahli panel dalam sesuatu seminar. Antara seminar yang beliau sertai sebagai ahli panel dan pembentang kertas ialah Seminar Pendidikan Kebangsaan Ke-2 anjuran IAB, Seminar Pengurusan Akademik, Seminar Pengurusan Sekolah Harapan Negara, Seminar Pengurusan Keceriaan Sekolah, Seminar Pengurusan Perkembangan Staff, Seminar Pengurusan Disiplin dan Seminar Keibubapaan.

Sumbangan dan bakti Tuan Hj. Salleh b. Mohd Hussain terserlah dengan pengiktirafannya yang diberikan oleh kerajaan negeri. Beliau telah dianugerah **pingat SK** **pada** tahun 1989 dan **pingat AMN** **pada** tahun 1996 oleh Al-Sultan Kelantan. Sehingga



kini kegigihan dan kecemerlangan beliau tidak pernah luntur dan tidak hairanlah beliau menjadi idola bagi ramai pengetua di negeri Kelantan.